



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Hodnocení pracovní spokojenosti  
Valuation of Job Satisfaction

Student:

Bc. Dana Kostková

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Hana Štverková, Ph.D.

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářské

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Dana Kostková**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208T020 Ekonomika podniku**  
Specializace: **00 Ekonomika podniku**  
Téma: **Hodnocení pracovní spokojenosti  
Valuation of Job Satisfaction**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoreticko-metodologická část
  3. Analytická část
  4. Návrhy a doporučení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


- AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.  
BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.  
KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 368 s. ISBN 80-7261-033-3.

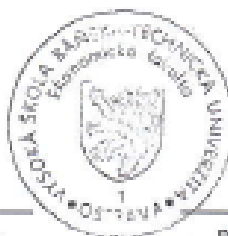
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D.**

Datum zadání: **26.11.2010**

Datum odevzdání: **29.04.2011**

  
prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Čiháková  
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení:

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracovala samostatně.“

.....

Bc. Dana Kostková

V Ostravě dne .....

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Haně Štverkové, Ph.D., za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce.

## OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST.....</b>	<b>3</b>
2.1	Řízení lidských zdrojů .....	3
2.2	Motivace .....	5
2.3	Pracovní spokojenost.....	12
2.4	Odměňování zaměstnanců .....	15
2.4.1	<i>Mzdové formy</i> .....	16
2.4.2	<i>Zaměstnanecké výhody</i> .....	17
2.5	Vzdělávání zaměstnanců .....	19
2.6	Zaměstnanecké vztahy.....	20
2.7	Firemní kultura.....	21
2.8	Vedení zaměstnanců .....	23
2.9	Metodologická část.....	24
<b>3</b>	<b>ANALYTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>30</b>
3.1	Základní údaje o společnosti.....	30
3.2	Hlavní činnost firmy .....	31
3.3	Historie a vývoj firmy .....	31
3.4	Korejské tradice při obchodním jednání.....	33
3.5	Organizace a řízení firmy .....	33
3.6	Přehled ekonomických výsledků.....	34
3.7	Lidské zdroje a současnost společnosti .....	36
3.8	Sociologický průzkum pracovní spokojenosti zaměstnanců společnosti .....	37
3.8.1	<i>Dotazníkové šetření</i> .....	38
3.8.1.1	Zastoupení zaměstnanců .....	40
3.8.1.2	Celková pracovní spokojenost všech zaměstnanců .....	41
3.8.1.3	Pracovní spokojenost z hlediska profesního zařazení .....	44
3.8.1.4	Kritéria důležitosti jednotlivých položek .....	46
3.8.1.5	Preference zaměstnaneckých výhod .....	47
3.8.1.6	Navrhované zaměstnanecké výhody.....	48
3.8.1.7	Nápady a připomínky k životu ve firmě .....	50
3.8.2	<i>Rozhovor</i> .....	52
3.8.3	<i>SWOT analýza</i> .....	53

<b>4</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>55</b>
<b>5</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>72</b>
	<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE.....</b>	<b>73</b>
	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>74</b>

# 1 ÚVOD

V dnešní době jsou základem konkurenční výhody lidé a jejich schopnosti. Od lidských zdrojů se očekávají neustále nové nápady, změny procesů a rozvoj nových postupů. Lidské zdroje jsou proto považovány za nejcennější a nejrozvinutější zdroje v podniku. Investice do těchto zdrojů se zpravidla několikanásobně navrátí. V několika posledních letech se u vyspělých podniků stalo řízení lidských zdrojů zásadní prioritou a je mu věnována velká péče. Cílem je tedy posílit celou organizaci a připravit ji na budoucí růst.

Společnosti, které cíleně a strategicky řídí svoje zaměstnance, jejich výkon, růst, kariéru, vzdělání a motivaci získávají nezanedbatelnou konkurenční výhodu oproti ostatním hráčům na trhu. Zaměstnanci dokážou svým výkonem ocenit, že se o ně zaměstnavatel stará.

„Organizace již nejsou budovány na síle, nýbrž na důvěře.“

**Peter Drucker**

Vedení podniku očekává od lidských zdrojů podporu, která přinese inovativní myšlenky a řešení za účelem posílení organizace v okamžiku, kdy nastane nová éra růstu. Je potřeba optimalizovat sílu lidského potenciálu, pracovat s finančním hodnocením a benefity, spustit strategické iniciativy pro zvýšení produktivity a efektivity celé organizace, navrhnout nové programy vzdělávání a rozvoje. Zcela důležité je umět identifikovat klíčové zaměstnance s nejvyšším potenciálem a zaměřit se na jejich rozvoj.

Vytváření takové struktury lidských zdrojů podniku se stává dlouhodobou záležitostí, která vyžaduje úsilí všech zúčastněných článků řízení a využívání všech nástrojů, které má personální management k dispozici.

Cílem diplomové práce je „Průzkum spokojenosti zaměstnanosti vedoucí k růstu efektivnosti podniku.“ Dílčí cíle průzkumu spokojenosti zaměstnanosti se budou týkat následujících bodů:

1. Zhodnotit úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Sungwoo Hitech, s.r.o. a zjistit příčiny pracovní spokojenosti, či nespokojenosti.



2. Nalézání faktorů ovlivňujících společnost.
3. Na základě zjištěných skutečností navrhnout doporučení vedoucí ke zvýšení spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců této společnosti.

Těchto cílů bude dosaženo postupně pomocí využití metod kvantitativního a kvalitativního sociálního výzkumu, dotazníkového šetření, rozhovoru a konzultacemi s vedením podniku aj. Analýza pracovní spokojenosti bude provedena pomocí sociologického průzkumu, konkrétně pomocí písemného dotazníku, jenž mi umožní specifikovat příčiny pracovní spokojenosti či nespokojenosti z hlediska profesního zařazení a zastoupení zaměstnanců dle úseků.

Diplomová práce bude strukturovaná do tří částí, na část teoretickou, analytickou a návrhy a doporučení. V první části bude zpracován teoretický aparát týkající se problematikou lidských zdrojů. Budou v ní objasněny pojmy, které souvisí s podstatou motivace, spokojenosti zaměstnanců a odměňováním pracovníků, rovněž použité metody a techniky, ze kterých bude diplomová práce vycházet ve své analytické části.

Druhá část se týká praktických aspektů ve společnosti, od charakteristiky podniku, přes posouzení současného stavu, až po analýzu pracovní spokojenosti, jenž je provedena pomocí dotazníkové formy a dalších metod.

Poté následuje část návrhy a doporučení, kde budou shrnuty výsledky šetření. Na základě zjištěných informací, budou určeny problémové oblasti a navržena společnosti doporučení, či případná opatření vedoucí k zefektivnění spokojenosti zaměstnanců a tím i zvýšení pracovních výkonů jednotlivých zaměstnanců.

## **2 TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST**

Teoretická část obsahuje stručné vymezení základních pojmů, které budou převzaty z odborných publikací. Tato kapitola objasní základní pojmy týkající se řízení lidských zdrojů, dále proces motivování a pracovní spokojenosti. Další podkapitoly se budou podrobněji zabývat procesem odměňování, zaměstnaneckými vztahy a utvářením firemní kultury. Na závěr této kapitoly budou uvedeny metody a techniky, které budou aplikovány při zhodnocení analýzy pracovní spokojenosti.

### **2.1 Řízení lidských zdrojů**

Většina autorů (Armstrong, 1999, Koubek, 2001) vystihuje lidské zdroje jako nejcennější a v rozvinutých tržních ekonomikách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti firmy. Investice do pracovníků a kvalitního řízení lidských zdrojů ve firmě se tak v poměrně krátké době mnohonásobně vrací. Proto se řízením lidských zdrojů musí podniky podrobně zabývat a uvědomit si hodnoty a význam lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů se stává jádrem celého podnikového řízení, jeho nejdůležitější složkou. Vyjadřuje tak význam člověka (lidského potenciálu) jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a stává se motorem podnikové aktivity. Lidé přinášejí nové metody, které jsou důležité pro další rozvoj a prosperitu organizace. Jednotliví zaměstnanci jsou odkázáni na práci u organizace a ta existuje jedine díky společnému úsilí svých lidí.

V nejobecnějším pojetí je úkolem řízení lidských zdrojů sloužit k tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen cestou neustálého zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a lidských zdrojů.

Mikoláš a Folvarčná (2003) uvádí, že řízení lidských zdrojů se musí zaměřit na:

- zařazování správného člověka na správné místo,
- optimální využívání pracovních sil v podniku,
- formování týmu, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů,

- personální a sociální rozvoj pracovníků podniku,
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Na řízení lidských zdrojů se podílí všichni vedoucí pracovníci, bez ohledu na jejich postavení v řídicích funkcích. Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a tedy ekonomické úspěšnosti podniku. Personální práce má nejen zprostředkovaný, ale i bezprostřední vliv na hospodářské výsledky a velikost zisku podniku.

### **Strategické řízení lidských zdrojů**

Strategické řízení lidských zdrojů je podle Koubka (2001) praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.

Strategie řízení lidských zdrojů bývá v odborné literatuře viděna jako plánovaný přístup nebo něco, co se vyvíjí. Strategie může být definována jako plán akcí do budoucna, odpovídající na otázky „co dělat a jak dělat“. Strategický plán by měl být dlouhodobého charakteru. Cílem tvorby a sledování strategického plánu je formulovat úsilí a zabezpečit procesy směřující k vytvoření konkurenceschopnosti. (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000)

Strategie řízení lidských zdrojů je zaměřena na personální optimalizaci firmy vzhledem ke vzdálenějšímu časovému horizontu. Má-li být tato strategie realistická a pro firmu užitečná, nemůže být vytvořena libovolně a v organizačním „vzduchoprázdnu“. Vyvozuje se z celkové firemní strategie. Je jedním z nástrojů realizace firemní strategie. Ta bývá založena na vyhodnocování vnějších i vnitřních podmínek, v nichž působí firma. Podmínkou realističnosti strategie řízení lidských zdrojů – to znamená její věrohodností, nadějností a pravděpodobné úspěšnosti – je její sladění s celkovou firemní strategií i s ostatními funkcionálními strategiemi. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005)

## Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů usiluje o předpověď budoucích požadavků organizace na lidské zdroje. Chce zjistit, jaké lidské zdroje mohou tyto nároky realizovat. Plánování lidských zdrojů je vlastně procesem zaměřeným na řešení rozdílů, **co je a co by mělo být**. Vyžaduje myslet do budoucnosti, integrovat rozhodování a využívat formalizované postupy a způsoby řešení rozdílů, aby organizace co nejefektivněji zhodnotila svůj lidský kapitál. Napomáhá managementu rozhodovat o získávání pracovníků, předcházení nadbytečnosti zaměstnanců, rozmístění pracovníků, podnikovém vzdělávání a rozvoji, vývoji personálních nákladů, organizaci práce a pracovní době. (Dvořáková a kol, 2007)

Plánování lidských zdrojů může pomoci vedení při rozhodování v těchto oblastech:

- nábor zaměstnanců,
- zamezení propouštění,
- vzdělávání,
- rozvoj managementu,
- odhady nákladů na pracovní sílu,
- produktivity vyjednávání,
- požadavky na ubytování.

Plánování lidských zdrojů podle Grahama a Bennetta (1992) lze definovat jako pokus odhadnout, kolik a jaké zaměstnance bude potřeba v budoucnu, a do jaké míry tento požadavek může být splněn. Zahrnuje porovnávání organizací lidských zdrojů s pravděpodobnými budoucími potřebami a následně zavedení programů pro najímání, školení, přesunování a možné vyřazení zaměstnanců. *Výsledkem* efektivního plánování lidských zdrojů by mělo být, že „*správní lidé dělají na správném místě přesně v pravý čas*“.

## 2.2 Motivace

Armstrong (2007, str. 219) uvádí: „*všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a co je nejdůležitější práce, kterou vykonávají, a podmínek v organizaci,*

za nichž tuto práci vykonávají. “ Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.

Pojem motivace dle Bedrnové a Nového (2007, str. 325) „vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy“, které jedince určitým směrem orientují, v tomto směru ho aktivizují a udržují vzbuzenou aktivitu.

Lednický (2002) motivaci chápe jako souhrn činitelů, které představují vnitřní síly jeho činnosti usměrňující jednání lidí. Motivovat znamená vytvořit u člověka zájem a ochotu angažovat se při plnění stanovených úkolů. Motivace může být chápána také jako řetězec reakcí, kdy potřeba vede k dosažení stanoveného cíle.

Motivace je důležitý manažerský nástroj, který firmě pomáhá stanovovat ambiciózní cíle, nadchnout pro ně pracovníky tak, aby dosahovali maximálních výsledků. V neposlední řadě pak motivace pomáhá zvyšovat potenciál zaměstnanců firmy.

Jak motivovat zaměstnance, aby to přineslo požadované výsledky a současně jinak výrazně nezvýšilo náklady firmy:

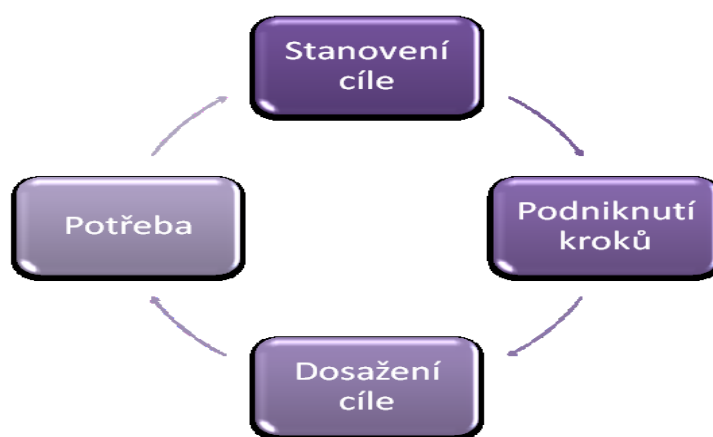
1. **Motivace „ušíťá“ na míru** – příprava motivačních programů na míru každému zaměstnanci je sice obtížná a finančně náročná, nicméně velmi účinná.
2. **Peníze, které nemotivují nebo demotivují** – důležité je nedělat z peněz a zaměstnaneckých bonusů hlavní, a už vůbec ne jediný motivační faktor.
3. **Daňově zvýhodněné benefity** – můžeme je využít k motivaci a ocenění mimořádných výkonů, které nám pomohou udržet náklady pod kontrolou, (stravenky, poukázky na dovolenou, sport, kulturu, zdraví, příspěvky na penzijní připojištění, a životní pojištění).
4. **Nefinanční benefity: levná a účinná motivace** – může jít o zvýšení komfortu práce, vybavení pracoviště, technické vybavení, ale také pitný režim apod. Také benefity, které vedou k rozvoji lidí (hard skills a soft skills školení, jazykové vzdělávání, zahraniční stáže apod.).
5. **Věřit svým zaměstnancům** – tím nejdůležitějším je dát zaměstnancům pocit, že jsou součástí firmy, že na každém z nich záleží. (Čempelová, 2010)

Dané teorie ukazují, že motivace je pro firmu velmi důležitá a nikdo by ji neměl podceňovat. Správně nastavený motivační systém je totiž důležitý manažerský nástroj, který ve firmě slouží k efektivnímu dosahování výsledků, zpřesňování cílů, zvýšení potenciálu pracovníků, a zvýšení aktivního přístupu k řešení problémů.

### Proces motivace

Armstrong (2007) uvádí, proces motivace je model vztahující se k potřebám a naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zajištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytváří přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí potřeby přání, a volí se cesty, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat. Model procesu motivace ukazuje Obr. 2.1.

Obr. 2.1 Proces motivace.



*Zdroj: Vlastní zpracování (Armstrong, 2007)*

### Typy motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů.

Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd.

- **Vnitřní motivace** – faktory které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu.
- **Vnější motivace** – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplína řízení, odeprání platu nebo kritika.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se bezprostředně týkají „*kvality pracovního života*“, budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku. (Armstrong, 2007)

### **Zdroje motivace**

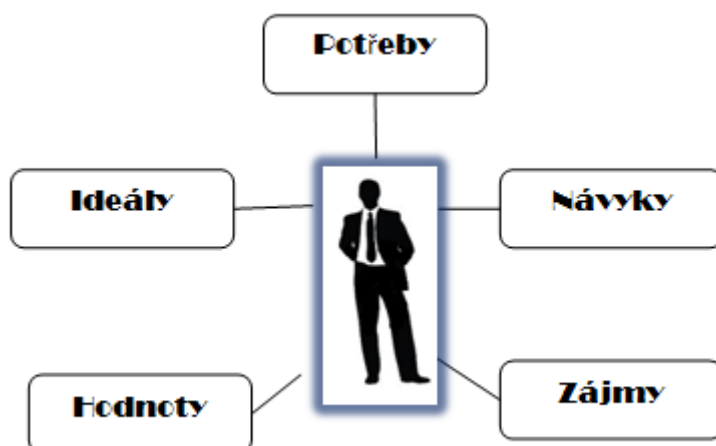
Přínos lidí pro organizace můžeme posuzovat dle Kaňákové, Bláhy a Babicové (2000) zejména:

- podle toho, do jaké míry jsou schopni pracovat,
- podle toho, do jaké míry jsou ochotni pracovat – tedy podle míry jejich motivace.

Dle Bedrnové, Nového a kol. (2007) je motivace lidského jednání chápána jako jedna z osobnostních struktur, na kterou lze účinně působit a také ji ovlivňovat, a to pochopením toho, z čeho motivace pramení. Důležitou rolí je i skutečnost, že některé faktory člověka velmi přitahují a jiné naopak zcela odpuzují.

Základní zdroje motivace dle Provazníka a Komárkové (2004) jsou uvedeny na následujícím Obr. 2.2.

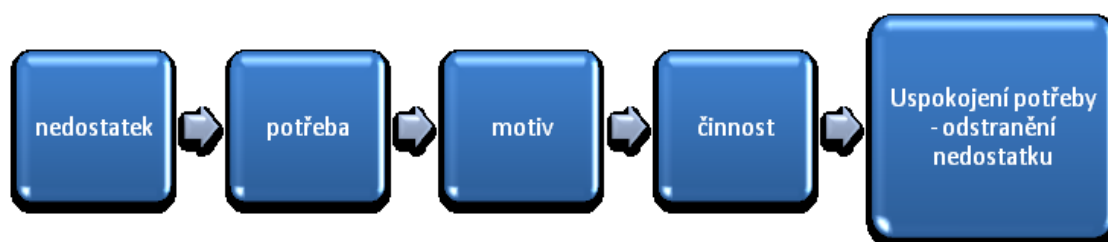
Obr. 2.2 Zdroje motivace



*Zdroj: Vlastní zpracování*

- a) **Potřeby** - Potřeby jsou základním zdrojem motivace, které se projevují jako prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život člověka. Tento nelibě pociťovaný stav vyvolává tendence k odstranění nebo překonání pociťovaného nedostatku. Vztahy potřeb, motivace a činnosti jsou schématicky znázorněny na následujícím obrázku.

Obr. 2.3 Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti



*Zdroj: Vlastní zpracování (Provazník, Komárková, 2004)*

- b) **Návyky** - Každý člověk realizuje některé činnosti a úkony pravidelně. Pravidelností se tyto činnosti ustalují, automatizují, stávají se určitými stereotypy – návyky.
- c) **Zájmy** - Zájem lze chápat jako trvalejší zaměření jedince na určitou oblast předmětů či jevů, je spojen se snahou po poznání. Jak uvádí Provazník a Komárková (2004, str. 32): „zájmů existuje tolik, kolik je činností, které mohou člověka těšit.“



- d) Hodnoty** – Během získávání životních zkušeností se člověk setkává se skutečnostmi, které se snaží nejen poznávat, ale také přisoudit jim určitou hodnotu, význam, důležitost. Hodnotový systém, hodnotová orientace ovlivňuje jednání člověka v různých situacích a je tak významným zdrojem motivace veškeré lidské činnosti
- e) Ideály** – Ideál je vzor, s nímž se člověk ztotožňuje, podle kterého jedná a ke kterému směřuje. Zdůrazňuje to, co je pro člověka zvlášť významné a čeho se mu případně nedostává

S motivací úzce souvisí pojem motiv a stimul.

### **Motiv**

Podle Dvořákové (2007) pochází motiv z latinského slova motus, což znamená hnutí mysli nebo duševní pohyb. V obecné významové rovině je motiv chápán jako pohnutka, podnět nebo popud. Motivy lze chápat jako zaměřené, cílesměrné vnitřní hnací síly, které mají dispoziční charakter, ale mohou zůstat i na úrovni představ.

Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Dle Bedrnové a Nového (2007) je motiv chápán jako „*psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka*“, směřující k dosažení určitého cíle v podobě vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu.

Motiv či motivy výrazným způsobem determinují lidskou činnost, zvláště jednání a prožívání člověka. Motivy mohou mít shodný, ale i zcela opačný směr, mohou mít shodnou i rozdílnou intenzitu. Obecně platí, motivy orientované stejným směrem, se vzájemně posilují a tím zdůrazňují motivovanou činnost, naopak motivy protikladné se mohou vzájemně oslabovat a tak motivovaná činnost může být oslabena a dokonce znemožněna. (Provazník a Komárková, 2004)

## **Stimul**

Stimulace představuje aktivní vnější zásahy, které ovlivňují činnosti jiného člověka. Tím, že tyto zásahy působí na psychiku člověka, dochází ke změně v psychických procesech a tím se mění i motivace jedince. (Bedrnová, Nový a kol, 2007)

Jedná se o vnější faktory motivace. Stimuly chápeme jako vlivy povzbuzující výkonnost. Nejčastější používané stimuly v organizacích:

Hmotné ocenění mající dvojí charakter:

- Finanční ocenění, které představuje plat, prémie, odměny.
- Naturální ocenění, které představuje poskytované výhody.

Nehmotné ocenění, které může být spojeno s hmotnými výhodami:

- Uspokojení z vykonané práce.
- Pocit jistoty a bezpečí vyplývající ze statistiky a perspektivnosti pracovního zařazení.
- Společenské hodnocení profese.
- Ocenění pracovního výkonu vedoucím.
- Neformálně prováděné pracovní hodnocení činnosti a osobnosti člověka.
- Dobré vztahy se spolupracovníky.
- Chování a jednání vedoucích.
- Podniková péče o zaměstnance.

## **Teorie motivace**

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, str. 370) uvádějí: „*existuje mnoho teorií motivace proto, aby manažeři mohli lépe pochopit to, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Žádná ovšem neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení lidského chování. Lidé jsou prostě velmi komplikovaní. Smyslem toho, že se na tomto místě uvede nejpopulárnější z těchto teorií, není ukázat jediný nejlepší přístup. Spíše jde o uvedení myšlenek, které pak mohou manažeři využít k rozvoji svých vlastních motivačních přístupů.*“

Přehled motivačních teorií je uveden v příloze 1. Teorie motivace.

## 2.3 Pracovní spokojenost

S uvedenými teoriemi motivace úzce souvisí takový pojem jako **pracovní spokojenost**, kterou Bedrnová, Nový a kol. (2007) rozlišují ze třech odlišných úhlů pohledů:

- **jako kritérium hodnocení personální politiky organizace.** V souvislosti s tímto kritériem je možné pozorovat následující vztah: čím větší spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami, tím lépe se organizace stará o své zaměstnance,
- **jako podmínku efektivního využívání pracovního potenciálu zaměstnanců.** S tím je spojeno uspokojení ze smysluplné práce, s dosažením výsledků, radost z vlastního uplatnění, pocit naplnění apod.,
- **spokojenost ve smyslu uspokojení člověka na základě dosahování nízkých cílů.** Častokrát se to vyskytuje u nedostatečně ambiciózních lidí, lidí s nenáročnými požadavky na život, těmi, kterým stačí málo, kteří se neradi namáhají.

Z prvního úhlu pohledu lze spokojenost chápat jako popis stavu, z druhého jako hnací sílu, a z třetího úhlu pohledu spokojenost může být dokonce i překážkou dosahování většího výkonu jedince.

Určitě nejlepším případem by bylo to, aby člověka naplňovala sama práce a její obsah, ale je důležité zdůraznit, že i dobré pracovní podmínky hrají velkou roli, jelikož ve většině případů alespoň nepřímo stimulují motivaci k práci. Bedrnová, Nový a kol. (2007, str. 393) zdůrazňují, že *„pracovní podmínky mají na spokojenost pracovníků a do určité míry i na jejich motivaci vliv tam, kde je práce svým charakterem a obsahem jednoznačně neuspokojuje“*.

Největší význam pak hrají zejména následující podmínky práce:

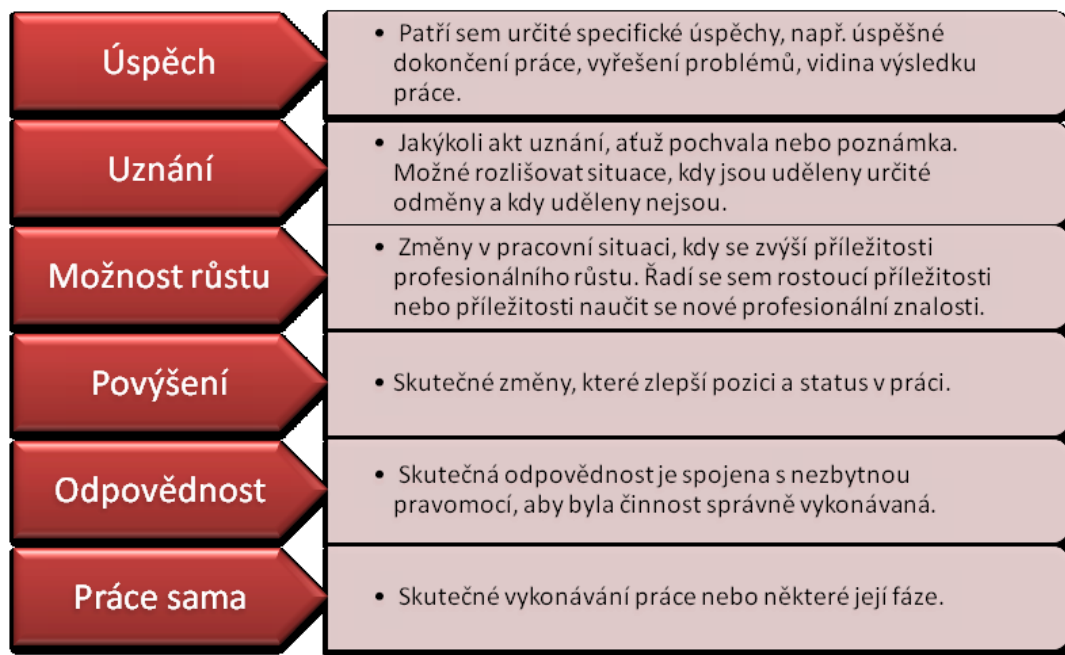
- pracovní prostředí a fyzické podmínky práce (v jaké místnosti pracovník pracuje, jsou-li dobré stravovací podmínky, je-li čas na odpočinek, má-li pracovník k dispozici vlastní počítač, kancelář, je-li zařízená klimatizace, topení, světlo, v případě práce ve společné místnosti je-li vhodně a racionálně rozmístěn nábytek, atd.),
- je-li v organizaci možnost kariérního růstu a pracovního postupu,
- nakolik je účinný a spravedlivý systém odměňování,
- vztahy s manažerem, se spolupracovníky, možnosti týmové práce,
- péče o pracovníky, atd.

Podle Armstronga (2007) základní požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie, tj. kontroly nad tempem a metodami práce. Míra spokojenosti jedinců však závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují.

### Faktory ovlivňující spokojenost s prací

Úroveň spokojenosti s prací je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou a mírou, v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní nebo neúspěšní. Purcell a kol. (2003) se domnívají, že ke správnému a uvědomělému chování, které přispívá k úspěšnosti firmy, nejpravděpodobněji dochází tehdy, jsou-li pracovníci dobře motivováni, mají pocit závazku k organizaci (jsou jí oddáni) a práce jim přináší vysokou míru uspokojení. Jejich výzkum zjistil, že hlavními faktory ovlivňujícími spokojenost s prací jsou příležitosti ke kariéře, možnost ovlivňovat svou práci, týmová práce a podnětnost a náročnost práce. (Armstrong, 2007)

Obr. 2.4 Faktory vedoucí k uspokojení z práce

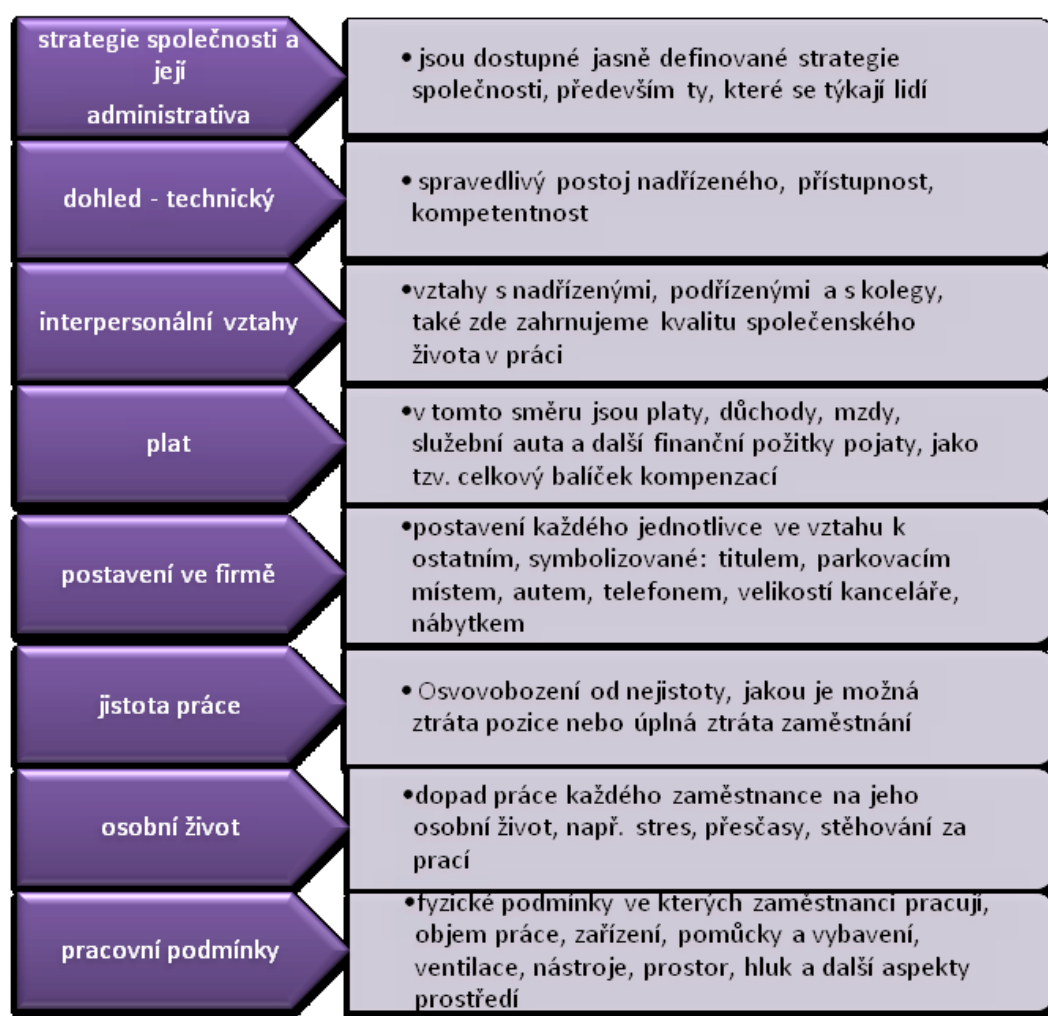


Zdroj: Vlastní zpracování (Adair, 2004)

## Faktory způsobující nespokojenost s prací

Faktory, které jsou prostředkem k dosahování silně pozitivních postojů k práci, se nesoustředí na práci samotnou, ale spíše na prostředí, ve kterém je práce **vykonávána**: pracovní podmínky, interpersonální vztahy, dohled, strategie společnosti, administrativa, vliv na osobní život zaměstnance, jistota práce a plat. Faktory uspokojující tzv. „satisfactory“ souvisí s vlastní prací, ale faktory, které nepůsobí uspokojujícím dojmem na zaměstnance, popisují tzv. situaci v práci. Herzberg popsal faktory, které způsobují nespokojenost zaměstnanců, a nazval je slovem z lékařského prostředí – **hygiena**.

Obr. 2.5 Faktory způsobující nespokojenost s prací



Zdroj: Vlastní zpracování (Adaira, 2004)

Toto jsou veškeré faktory nebo prvky v práci, které podle Herzberga mohou vést zaměstnance k tomu, že se nebudou cítit v práci šťastně a spokojeně.

Pravděpodobně nejdůležitějším tématem souvisejícím přímo s ovlivňováním pracovní motivace a spokojenosti je *hodnocení zaměstnance* a na něj navazující *systém odměňování*. (Steers, Porter, Bigley, 1996)

## 2.4 Odměňování zaměstnanců

Odměňování pracovníků je dosti komplikovaná a nikoliv vždy zcela jasná záležitost, na kterou bývá soustředěna pozornost jak pracovníků, tak jejich zaměstnavatelů. Tradičně se považuje za odměnu mzda nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny poskytované pracovníkovi jako kompenzace za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací. Některé formy odměny nemají ani hmotnou povahu, ale přispívají ke spokojenosti pracovníka, k jeho pocitu užitečnosti a důležitosti, přinášejí mu určitou radost. (Koubek, 2007)

Strategie odměňování vychází ze strategie organizace a strategie lidských zdrojů. Působí na ni jednak trh a zákonné regulace, jednak organizační kultura, manažerské postupy a klima organizace, struktura zaměstnanců, kolektivní vyjednávání, historie a současnost vnitřních mzdových předpisů. Strategie odměňování v podstatě definuje deklarovaný úmysl organizace, **za co, komu, kolik a jak platit**. Stává se tak východiskem pro rozvíjení mzdové politiky, mzdového systému a řízení mezd. (Dvořáková a kol, 2007)

Dle Armstronga (2009) cíle řízení odměňování jsou:

- Odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí.
- Propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků.
- Odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků.
- Pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky.
- Motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost.
- Vytvářet kulturu vysokého výkonu.

### 2.4.1 Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka, jeho výkon, jeho chování a schopnosti. Mezi nejběžnější mzdové formy patří:

**Časová mzda** – je hodinová, týdenní nebo měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci. Lidé jsou placeni za to, kolik času stráví v práci, a to nezávisle na jejich výkonu. Tato částka může být odlišná i podle počtu odpracovaných let. V praxi se jedná je nejrozšířenější formu a podmínkou je, aby základní mzdová sazba byla dostatečně vysoká tak, aby uspokojila většinu potřeb lidí.

**Úkolová mzda** – tato forma je nejčastěji používána v prostředí výroby, a to zejména u dělnických profesí. Zaměstnanec je placen podle množství jednotek práce, které odvede. Může se volit mezi individuální a skupinovou úkolovou prací. Velikost týmu se může pohybovat od malých týmů, pracovních skupin až k celopodnikovým týmům. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005)

**Podílová mzda** - uplatňovaná v obchodních činnostech či v některých službách. Tato odměna je zcela závislá na prodaném množství - jde o přímou podílovou mzdu, nebo alespoň z části závislá – jde o garantovaný základní plat a k němu dostává pracovník provizi za prodané množství. Její výhodou je přímý vztah odměny k výkonu, nevýhodou jsou ovlivnitelné faktory, které pracovník nemá pod kontrolou.

**Mzda za očekávané výsledky práce** - jedná se o odměny za dohodnutý soubor prací, za výkon, který se pracovník organizace zaváže odvést v odpovídající kvalitě a množství.

**Mzdy a platy za znalosti a dovednosti** – jedná se o odměnu za to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací. Princip spočívá ve vytvoření inventury žádoucích znalostí a dovedností v určitém zaměstnání a ty se dále uspořádají do matice řad znalostí a dovedností odlišujících se různou úrovní. (Koubek, 2001)

Dle Koubka (2001) **dodatkové mzdové formy** zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy, popř. obojí. Bývají vázány na individuální nebo kolektivní výkon, jsou jednorázové

či periodicky se opakující, některé jsou určeny pro manažerské kategorie pracovníků, jiné pro dělníky. Mezi nejobvyklejší z nich patří např. odměna za úsporu času, prémie, osobní ohodnocení, odměňování zlepšovacích návrhů, podíly na výsledcích hospodaření organizace, zaměstnanecké akcie, příplatky, ostatní výplaty aj.

V této diplomové práci bude pro podnik podstatné při odměňování zaměstnanců zvolit správnou strategii odměňování tak, aby zaměstnanci podávali maximální výkon a měli i vysokou míru motivace. Cílem podniku bude vytvořit přijatelný, spravedlivý a efektivní systém odměňování, který bude přispívat k harmonickým vztahům na pracovišti a podporovat plnění cílů firmy. Odměnu nelze chápat jen jako mzdu, ale i veškeré další požitky, které se zaměstnancům v podniku budou nabízeny, jako jsou např. nepeněžní zaměstnanecké výhody, příspěvky na důchodové připojištění, možnost kariérového postupu, možnost vzdělávání apod.

#### **2.4.2 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody, jak uvádí Koubek (2001, str. 297) „*jsou takové formy odměn, které organizace zaměstnancům poskytuje pouze za to, že jsou jejími zaměstnanci.*” Na rozdíl od jiných forem odměňování, nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Mnohdy jejich poskytování souvisí s vykonávanou funkcí pracovníka, s jeho postavením v podniku, přihlíží se k době zaměstnání v podniku a k zásluhám.

Zaměstnanecké výhody či benefity zahrnují širokou paletu požitků – zboží, služeb či forem péče o zaměstnance – poskytovaných organizací, za které by zaměstnanec musel jinak platit. K hlavním důvodům, proč podniky benefity poskytují, patří snaha získat a udržet si kvalitní zaměstnance, podporovat pozitivní vztah k zaměstnavateli a poskytovat zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměny. Zaměstnanecké výhody podle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2007) lze členit různým způsobem do několika skupin:

- **výhody mající vztah k práci** - příspěvek na stravování, ve formě stravenek nebo závodního stravování, občerstvení na pracovišti (voda, káva, čaj, automaty), nadstandardní pracovní volno (delší placená dovolená, studijní volno), zajištění dopravy do zaměstnání, příspěvek na dopravu, vzdělávání a rozvoj pracovníků (manažerské kurzy, jazykové kurzy, počítačové kurzy),



- **výhody spojené s hmotným vybavením a pracovními pomůckami** - notebook a další výpočetní technika, bezplatné služby telefonních operátorů, osobní automobil k soukromému použití, benzínové karty, příspěvek na odívání,
- **výhody osobní a sociální povahy** - zdravotní péče o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky (individuální zdravotní péče, léčebné pobyty, lázeňské a lékařské procedury, vitamíny, rehabilitace, očkování, masáže apod., pořádání dětských táborů, příspěvek na dovolenou, na sportovní, rekreační a kulturní aktivity (vstup do sportovních klubů, divadla a další kulturní představení), pojištění a připojištění (životní, penzijní apod.), příspěvek na stavební spoření, dárky a dárkové šeky při speciálních příležitostech (vánoce, jubileum, narození dítěte), prodej podnikových produktů za zvýhodněné ceny apod.

Podle výsledků průzkumu společnosti *ING a Svazu průmyslu a dopravy ČR* z roku 2010 se s lepší hospodářskou situací české podniky vracejí k zaměstnaneckým výhodám. V současné době je nabízí 95 % firem. Nejoblíbenějším benefitem zůstává **mobilní telefon**, který poskytuje 80 % firem. **Stravenky a služební automobil** jsou zastoupeny v nabídce 3/4 dotázaných firem. Oblibu si drží i **pojistné produkty** - 60 % zaměstnavatelů nabízí příspěvek na penzijní připojištění a 39 % na životní pojištění. Zatímco poskytování daňově nezvýhodněných benefitů stagnuje, firmy investují do jejich daňově zvýhodněných protějšků. Nejvíce roste **vzdělávání**, které nově poskytne nebo navýší 11 % firem. Roste i životní pojištění: 5 % firem navýší příspěvek nebo ho zavede. U penzijního připojištění tak učiní 4 % respondentů. Celkem 40 % společností připravilo i **další motivační opatření**. Týká se to hlavně společností s větším počtem zaměstnanců a firem, které svou situaci vnímají pozitivně. Jde o individuální finanční odměny, věrnostní odměny za odpracované roky, týden dovolené navíc či neplacené volno. (Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2010)

Jestliže firma chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a i na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují. Protože existují rozdíly v preferencích pracovníků, začíná se stále více nabízet **volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků (tvz. kafetéria systém)**, kdy si pracovník vybírá z několika nabídek vhodně sestavených souborů zaměstnaneckých výhod (menu), přiměřených různým potřebám či životním situacím pracovníků. Kafetéria systém je výhodný nejen pro pracovníky, ale do

značné míry i pro firmu (plní lépe cíle, které firma nabízením a poskytováním zaměstnaneckých výhod sleduje. (Srpová, Řehoř, 2010)

### **Předpoklady zvýšení efektivity zaměstnaneckých výhod**

K hlavním předpokladům zvýšení motivačního působení i celkové efektivity zaměstnaneckých výhod je dle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2007):

- stanovení podnikových cílů v oblasti motivace,
- zjišťování požadavků a potřeb zaměstnanců,
- pravidelné zjišťování úrovně zaměstnaneckých výhod u konkurenčních organizací,
- zajištění informovanost vhodnými komunikačními prostředky (vývěsky, brožury),
- sledování nových trendů ve způsobu poskytování zaměstnaneckých výhod,
- zvážení možností outsourcingu zaměstnaneckých výhod.

Zaměstnanecké výhody mohou zlepšovat pověst a konkurenceschopnost podniku na trhu práce, a tak usnadňovat nábor a stabilizaci zaměstnanců, podporovat relaxaci, rozvoj a sociální zázemí zaměstnanců, a tím nepřímou i jejich výkon, zlepšovat zaměstnanecké vztahy, podporovat loajalitu a ztotožnění s organizací či hrdost na zaměstnavatele. Přinášejí organizacím i zaměstnancům daňové výhody.

## **2.5 Vzdělávání zaměstnanců**

Dle Kaňákové, Bláhy a Babicové (2000) organizace, která to se svými zaměstnanci myslí vážně, usiluje o jejich cílevědomý kvalifikační růst. Vedení organizace chápe, že konkurenční výhoda se nezíská spoléháním na nábor a „lovem mozků“, ale rozvojem svých zaměstnanců. Armstrong (1999) vypočítává podstatné výhody, které může přinést efektivní podnikové vzdělávání, např.:

- usnadnit řízení změny,
- zvýšit provozní flexibilitu zaměstnanců,
- zvýšit oddanost a angažovanost zaměstnanců,
- poskytnout zákazníkům vyšší úroveň služeb,

- přilákat vysoce kvalitní zaměstnance,
- zajistit průběžný zlepšovací proces v organizaci.

Koubek (2001) uvádí, že požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se stává celoživotním procesem.

Metody vzdělávání lze zařadit do dvou stěžejních skupin:

1. **metody vzdělávání při výkonu práce (na pracovišti)** – tato metoda je vhodnější pro vzdělávání dělníků. Mezi tyto metody patří: instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, asistování, pověření úkolem, pracovní porady aj.
2. **metody vzdělávání mimo pracoviště**, ať už v organizaci nebo mimo ni. Je vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. Mezi tyto metody patří: přednáška, případové studie, brainstorming, simulace, manažerské hry, assessment centre (diagnosticko-výcvikový program), „učení se hrou“ atd.

Výše uvedené vzdělávací metody (nejde o úplný výčet metod) se týkají především plánovaného vzdělávání pracovníků, které vysílá organizace. Pak je zde ještě vzdělávání individuální, kdy pracovník není vyslán organizací, nýbrž se vzdělává z důvodu seberealizace, povýšení nebo rozvíjení další kariéry. Může se jednat o různé rekvalifikační kurzy nebo studium na středních či vysokých školách. Tato forma vzdělávání je pak mnohem náročnější pro člověka, protože ve většině případů si studium musí hradit sám a čas věnovaný studiu čerpá formou dovolené či náhradního volna. Takto nabyté vědomosti však mají jak pro jedince, tak pro organizaci mnohem větší přínos.

## 2.6 Zaměstnanecké vztahy

Při jakémkoliv kontaktu jednoho člověka s jiným, při jakékoliv lidské činnosti se mezi lidmi vytvářejí vztahy, které mohou mít širokou škálu kvality, od pozitivních až k negativním vztahům. Je samozřejmé, že vztahy mezi lidmi vznikají i v souvislosti s vykonáváním práce.

Může se jednat o neformální vztahy, odrážející mnohdy charakteristiky osobnosti účastníků, ale i o vztahy formální, upravené nejrůznějšími pravidly, platnými buď pouze v rámci určité pracovní skupiny (např. pravidla pro rozdělení odměny v autonomní pracovní skupině) či v rámci organizace (např. pracovní řád, pravidla pro vyřizování stížností aj.), nebo platnými celostátně (např. zákoník práce, zákon o zaměstnanosti, Listina základních práv a svobod aj.) či dokonce mezinárodní působností (např. Všeobecná deklarace lidských práv, Evropská sociální charta, aj.). (Koubek, 2001)

Hlavním cílem dle Kaňákové, Bláhy, Babicové (2000) je vytvořit takové prostředí, které zaměstnancům umožní při práci plně využít všechny schopnosti a tvořivě se podílet na činnostech organizace. K tomu přispívají i další dílčí cíle:

- Plnit ujednávání mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.
- Vytvořit atmosféru (klíma) důvěry a vzájemné úcty a spolupráce.
- Vytvořit podmínky pro plné zapojení zaměstnanců do života organizace.
- Vytvořit takové prostředí, které zaměstnancům umožní při práci plně využít všechny schopnosti a tvořivě se podílet na činnostech organizace.
- Přispívat k identifikaci zaměstnanců s cíli organizace a podporovat loajalitu zaměstnance.
- Formovat etické zásady v zaměstnaneckých vztazích aj.

Pracovní vztahy, jejich kvalita vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klíma, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celoorganizační výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace. (Koubek, 2001)

## **2.7 Firemní kultura**

Praxe plně potvrzuje, že podniky, kde panuje zdravá firemní kultura, jsou výrazně lepší a to ve všech oblastech, včetně finančních výsledků než ty, kde tomu tak není.

Hlavními součástmi firemní kultury, které uvádí Stýblo, Urban a Vysokajová (2007) jsou:

- **Symboly** – něco vyjadřují, vypovídají nebo naznačují. Dobře zvolené symboly, např. loga na autech, firemní oblečení apod. mohou významně podporovat základní firemní hodnoty a být pozitivně vnímány.
- **Praktiky** – zahrnují hodnoty, chování, rituály, ceremoniály, které se vykonávají z praktických důvodů, ale také nesou určitá poselství. Propracované rituály obsahující určující hodnoty, které se jejich opakováním zvyšují a účinek umocňuje, např. týmové porady.
- **Jazyk a vyjadřovací způsob** – souvisejí se systémem komunikace a s typem vyjadřování. Jsou prostředky výměny informací a komunikace, a to jak vnitřní, tak vnější. Popisují pravidla a zásady předepsaného chování a jednání, formální a neformální normy, klima a ovzduší, které panuje ve společnosti apod.

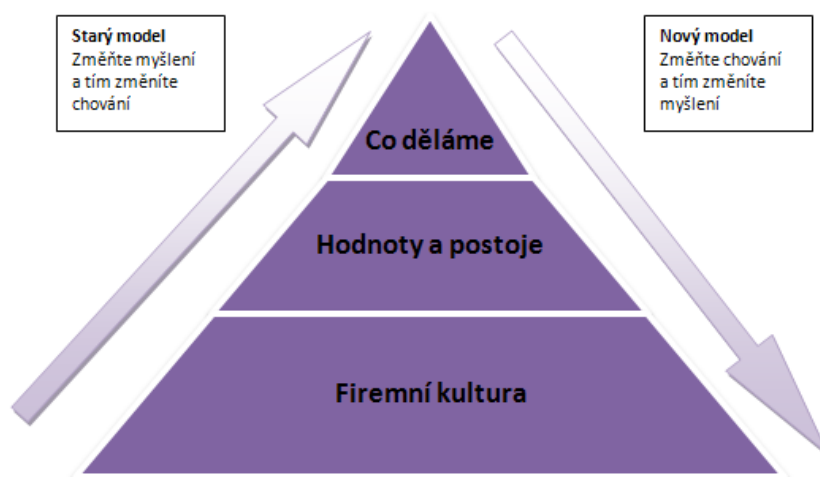
Většina teoretiků managementu soudí, že základem firemní kultury jsou uznávané a sdílené **firemní hodnoty**. Mezi ně bývají nejčastěji uváděny takové, jako je prospěch zaměstnanců firmy, vstřícnosti vůči zákazníkům a klientům, vysoká výkonnost, jakost a prvotřídnost produktů, etičnost chování, společenská prospěšnost počinání firmy, jedinečnost, výjimečnost, excelence, flexibilita, pružnost a přizpůsobivost, ohleduplnost vůči prostředí, obětavost ve prospěch celku. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005)

Silná firemní kultura je charakteristická tím, že zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na firmu a činí ji pro spolupracovníky přehlednou a poměrně snadno pochopitelnou. Vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci, umožňuje rychlé rozhodování, snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků, zvyšuje motivaci a navozuje týmového ducha, zajišťuje stabilitu sociálního systému. Všechny uvedené pozitivní průvodní jevy silné kultury dávají vzniknout tezi, že firmy za těchto okolností pracují efektivněji a s vyšší rentabilitou. (Srpová, Řehoř, 2010)

Mezi odborníky panuje shoda v tom, že význam firemní kultury je značný, nicméně její změna v rámci celé firmy je obtížná. Firemní kultura se rozhodně nedá změnit nějakým přímým zásahem. Při zobecňování zkušeností se změnou firemní kultury vznikl jednoduchý pyramidový model – viz Obr 2.6 Jak lze změnit firemní kulturu. Typický západní přístup ke

změně firemní kultury začíná snahou, aby každý zaměstnanec a vedoucí myslel správným způsobem. To má vyvolat změnu hodnot a postojů a nakonec i správný způsob konání. (Shook, 2010)

Obr. 2.6 Jak lze změnit firemní kulturu



Zdroj: Vlastní zpracování (Shook, 2010)

## 2.8 Vedení zaměstnanců

Vedení může být interpretováno úplně jednoduše jako „přimět ostatní, aby následovali“ nebo „přimět lidi dělat věci ochotně“, anebo ho můžeme interpretovat více specificky, například jako „užití autority při rozhodování“. Může být vykonáváno jako součást dané pozice, anebo díky osobním znalostem a rozumu. Vedení může být založeno na působení osobnosti nebo může být jen kategorií chování. Také na něj může být pohlíženo z pozice role vedoucího a jeho schopnosti dosáhnout u ostatních efektivního výkonu.

### Styly vedení

Styl vedení je způsob, jakým jsou vykonávány funkce vedení, tedy typický způsob, jakým se manažer chová ke členům skupiny. Styk manažerského vedení podřízeného personálu a zaměření síly může však být klasifikován pomocí tří širších kategorií:

- **Autokratický styl** – vyskytuje se tam, kde je zaměření síly na straně manažera a všechno působení na skupinu od manažera vychází. Sám rozhoduje a užívá autoritu k určení politiky, postupů dosažení cílů, pracovních úkolů a vztahů a kontroly odměn a trestů.
- **Demokratický styl** – je tam, kde je zaměření síly spíše na straně skupiny jako celku a kde existuje větší spolupráce se skupinou. Manažer se o funkce vedení dělí se členy skupiny, mají důležité slovo při rozhodování, určování politiky a zapracovávání systémů a postupů.
- **Skutečný styl laissez-faire** – členové skupiny pracují dobře sami o sobě. Manažer přenáší sílu na členy a dává jim tak svobodu jednání a nezasahuje, je však připraven pomoci, je-li to potřeba. Nechává členy skupiny provádět aktuální práci, ale také nechává čelit rozhodnutím, která náleží jemu. Je to spíše ne-styl vedení, nebo by se dal označit jako abdikace. (Dědina, Cejthamr, 2010)

Je samozřejmé, že pro to, aby skupina mohla splnit své úkoly a aby její členové drželi spolu jako pracovní tým, je třeba vykonávat určité **funkce**. Funkcemi v tomto smyslu jsou myšleny veškeré slova, chování nebo činnosti, které uspokojují jednu nebo více potřeb. Mezi některé klíčové funkce vedení patří např.: plánování, iniciování, kontrola, podpora, informace, hodnocení. (Adair, 2004)

## 2.9 Metodologická část

Termín *metodologie* je řeckého původu (methodus = cesta za něčím), jedná se o nauku o metodách, které používá věda k poznávání objektivní reality, kterými proniká od poznání jevové stránky k postatě zkoumání skutečnosti, zjišťování vztahů a objevování zákonitostí. Studium principů, kterými se řídí vědecké zkoumání. (Palán, 2002)

Dle Bedrnové a Nového (2007) je obsahem **psychologické a sociologické výzkumné a expertizní činnosti** v organizaci využívání poznatků a metod těchto oborů pro zvýšení efektivnosti řízení lidských zdrojů a její uskutečňování se opírá o získávání, zpracování a vyhodnocení sociálních informací. Sociální informace jsou údaje, které se týkají pracovního i mimopracovního života zaměstnanců, jejich vztahů, vzájemného působení, potřeb a zájmů. Jako každé informace mají i sociální informace aspekt **kvantitativní**, tzn., že je lze vyjádřit

pomocí matematických a statistických metod. Mají především významný aspekt **kvalitativní** (charakteristika sociálního klimatu v určité pracovní skupině, postavení jedince ve skupině apod.). Kvantitativní a kvalitativní výzkum se liší podle cílů předmětu výzkumu a také podle metod, které se od cílů a předmětu odvíjejí. Podle Kozla (2006) kvantitativní výzkum se ptá „**Kolik?**“, kvalitativní výzkum zkoumá „**Proč?**“.

### **Kvantitativní výzkum**

Zabývá se získáváním údajů o četnosti výskytu něčeho, co již proběhlo nebo se děje právě nyní. **Účelem** je získat měřitelné číselné údaje. Aby byly naplněny podmínky shromažďování údajů a mohly být získávány spolehlivé výsledky, pracuje se s velkými soubory respondentů v procesu formálního dotazování, případně údaje mohou být získány pozorováním frekvence určitých jevů nebo analýzou sekundárních údajů.

### **Kvalitativní výzkum**

Pátrá po příčinách, proč něco proběhlo nebo se děje. Většina zjišťovaných údajů probíhá ve vědomí nebo podvědomí konečného spotřebitele, pracuje se s větší mírou nejistoty a často je potřeba odborné pomoci specialistů. **Účelem** je zjistit motivy, mínění a postoje vedoucí k určitému chování. K tomu jsou využívány individuální hloubkové nebo skupinové rozhovory a projektivní techniky. Zpravidla se pracuje s menším vzorkem.

V návaznosti na cíl této diplomové práce byly zvoleny:

- Metoda dotazování formou písemného dotazníku,
- Škálování,
- Analýza dokumentů,
- Rozhovor a konzultace s vedením podniku,
- Monitoring,
- SWOT analýza.

Metoda dotazování formou **písemného dotazníku**. Dotazování je nejrozšířenější metodou sběru údajů, jak uvádí Kozel (2006). Nejpoužívanějším nástrojem při sběru primárních údajů jsou dotazníky, které představují formuláře s otázkami, na něž respondenti odpovídají, případně obsahují také varianty jejich odpovědí. Požadavky, které jsou kladeny na dotazník, je možné shrnout do následujících oblastí:



- **konstrukce otázek:** snahou by mělo být, aby respondenti otázkám porozuměli, byli schopni a především ochotni na ně odpovědět. Špatně formulovaná otázka je jedním z hlavních zdrojů nepřesných nebo jinak chybných odpovědí. Proto bychom se měli ptát přímo, jednoduše, konkrétně, užívat známý slovník a krátké otázky. Dále vyloučit zdvojené otázky, sugestivní a zavádějící otázky, nepříjemné, negativní otázky apod.
- **konstrukce celého dotazníku:** délka dotazníku nebývá striktně určena. Závisí na zkoumaném tématu a na vztahu respondenta k tomuto tématu. Otázky by měly tvořit určitý logický celek. Na začátku bychom měli požádat o vyplnění dotazníku, vysvětlit cíl a důležitost výzkumu, slíbit anonymitu, nezneužití údajů, poděkovat za spolupráci atd. Úvodní otázky by měly být snadné a zajímavé a na konci by neměly být příliš náročné nebo velmi důležité dotazy.
- **Otázky dle variant odpovědí:** forma otázky může výrazně ovlivnit očekávanou odpověď. Otázky s otevřeným koncem dávají respondentovi prostor k vyjádření svého názoru. Otázky s uzavřeným koncem předkládají dopředu možné odpovědi a respondent si z nabídky variant pouze vybírá. Tím šetří čas a nabízené možnosti odpovědí mu pomáhají lépe formulovat jeho názory.

**Škálování** je dle Malého (2008) nejvhodnějším nástrojem pro měření postojů a názorů, které jsou jejich vnějším projevem. Představuje techniku, jejíž pomocí lze promítat různé postoje respondentů na stupnici, která může být vyjádřena verbálně nebo graficky. Pro měření postojů jsou používány různé druhy škál, v této práci se zaměřím pouze na **Likertovu škálu**.

Při aplikaci Likertovy škály se od respondenta požaduje, aby vyjádřil stupeň souhlasu nebo nesouhlasu s různými výroky, které se týkají určitého postoje k objektu. Každý výrok se přitom vztahuje k nějakému aspektu zkoumaného objektu.

**Analýza dokumentů**, jedná se o dokument vytvořený speciálně pro přenos a zachování informací. Při analýze dokumentů je důležité rozlišovat primární a sekundární dokumenty. Primárními jsou doklady „z první ruky“, to jsou např. úřední záznamy, oficiální protokoly, údaje o tržbách, výdajích atd. Sekundárními dokumenty jsou ty, které vznikly zpracováním dat primárních. (Bedrnová, Nový, 2007)

Další zvolenou metodou byl **rozhovor a konzultace s vedením podniku**. Cílem této metody bude v průběhu rozhovoru zjistit veškeré informace, které budou sloužit ke zpracování analytické části.

**Pozorování** – nevyžaduje přímý kontakt mezi pozorovatelem a pozorovaným, není závislé na vzájemné spolupráci. Jde o metodu, kde podstatným znakem je, že se děje na základě smyslového vnímání. Jedná se o cílevědomé a záměrné sledování právě probíhající skutečnosti, bez zásahu pozorovatele.

Podrobnější členění dle Kozla (2006) metody pozorování:

- prostředí – v přirozených podmínkách a uměle vyvolaných podmínkách,
- pozorovacích kategorií – strukturované a nestrukturované,
- místní a časové návaznosti – přímé a nepřímé,
- pozice pozorovatele – zjevné a skryté,
- role pozorovatele – vnější (nezúčastněné) a vnitřní (zúčastněné).

Jde o permanentní činnost zpravidla specializovaných firem zaměřených na účelové sledování podnikatelského prostředí. Probíhá v následujících krocích:

1. Příprava,
2. Sledování a shromažďování číselných údajů a dalších informací,
3. Zpracování získaných údajů a informací pro potřeby hodnocení,
4. Vlastní hodnocení průběhu a výsledku sledovaných procesů s použitím předem určených ukazatelů a srovnávacích měřidel,
5. Prezentace výsledku.

Zásadní význam má pracovní postup přípravy monitoringu. Nejužší formou monitoringu jsou např. konjunkturální výzkumy Českého statistického úřadu. Monitoring má neocenitelný signální význam jak pro výzkumné řešení, tak zvláště pro přípravu reálných rozhodovacích kroků v podnikatelském prostředí. (Ludvík, 2000)

Dále bude pro analýzu výchozího stavu organizace využita **SWOT analýza**. SWOT analýza je komplexní metodou kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek pro řešení dané problematiky, resp. fungování nějakého systému (popř. problémů, řešení, projektů

atd.). Kozel (2006) uvádí, že jde o velmi jednoduchý nástroj pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám. Cílem firmy by mělo být omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat příležitosti okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám. Pouze tak firma dosáhne konkurenční výhody nad ostatními.

### **Jednotlivé etapy průzkumu**

Činnosti ve výzkumu budou rozděleny podle jednotlivých relativně uzavřených etap, z nichž každá má svůj specifický cíl jak uvádějí Bedrnová a Nový (2007):

- Přípravná etapa
- Realizační etapa
- Vyhodnocovací etapa

#### **1. Přípravná etapa**

Předběžná příprava obsahuje definování cíle, specifikaci zkoumaného problému a zpravidla i hlubší seznámení se s tímto problémem. Tato etapa bude zahrnovat seznámení se společností, prostudování jejich interních materiálů a především komunikaci s vedením společnosti, tak aby byly získány potřebné informace pro vyhodnocení stanovených metod a především pro správné sestavení dotazníků zjišťující pracovní spokojenost či nespokojenost.

#### **2. Realizační etapa**

Činnosti v průběhu realizační etapy bezprostředně ovlivňují kvalitu dat. Terénní sběr dat znamená získávání dat prostřednictvím jednotlivých **výzkumných technik**. Součástí terénního sběru dat je též jejich průběžná kontrola.

#### **3. Vyhodnocovací etapa**

Je charakteristická formulováním odpovídající sociologické a sociálně psychologické informace. Zpracování dat je závislé na tom, zda jde o výzkum kvantitativní nebo kvalitativní. V případě výzkumu kvalitativního je zpracování záležitostí kvalitativní analýzy, v případě kvantitativního je zpracování určeno potřebou analýzy statistické. Závěrem této etapy je

shrnutí výsledků výzkumu a použitých metod, případně vypracování vhodných doporučení a návrhů na opatření.

Na základě této etapy budou prezentovány výsledky realizovaného průzkumu s cílem identifikovat významné faktory spokojenosti a nespokojenosti. Příčinám pracovní nespokojenosti najít taková opatření, která by nespokojenost snížila nebo ji zcela odstranila.

### **Shrnutí teoretické části**

Řízení lidských zdrojů lze chápat jako rozvíjení lidského potenciálu ve prospěch celého týmu, organizace či společnosti. Základním principem řízení lidských zdrojů je optimální a vyvážené složení lidí a jeho rozvoj. Lidská pracovní síla je nejdůležitější výrobní vstup a motor podnikové aktivity. Řízení lidských zdrojů v sobě zahrnuje nejen strategické aspekty, tzn. především zaměření na dlouhodobou perspektivu, ale i na orientaci na vnější faktory formování a fungování podnikové pracovní síly.

V této části diplomové práce byly uvedeny základní pojmy, potřebné teoretické poznatky také metody a techniky, které budou oporou v analytické části. Poznatky z této části byly získány z odborné domácí i zahraniční literatury a odborných článků, zabývajících se problematikou pracovní spokojenosti zaměstnanců.

### 3 ANALYTICKÁ ČÁST

Tato kapitola bude zpracována na základě informací získaných z podnikových materiálů, konzultacemi, z webových stránek a na základě dotazníkového šetření. Zhodnocení pracovní spokojenosti bude aplikováno ve firmě, která nese název SUNGWOO HITECH, s.r.o., jejímž předmětem činnosti je výroba částí automobilových karoserií.

#### 3.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma: SUNGWOO HITECH, s.r.o.

Sídlo společnosti: Ostrava, Hrabová, Na Rovince 895, PSČ: 720 00  
Česká republika

Právní forma: Společnost s ručním omezeným

Předmět podnikání společnosti:

- povrchové úpravy a svařování kovů a dalších materiálů,
- výroba karosérií,
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd,
- velkoobchod,
- kovoobráběčství.

Obr. 3.1 Sídlo společnosti Sugwoo Hitech, s.r.o.



*Zdroj: Sungwoo Hitech, s.r.o.*

### 3.2 Hlavní činnost firmy

Společnost se zabývá výrobou základních částí karoserií jako je například vnější výztuha dveří, přední nosník, zadní podlaha, koncová světla, střední podlaha a blatník a to jak pro automobilovou společnost KIA Motors Slovakia s.r.o. v Žilině, tak od konce roku 2008 také pro společnost Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. v Mošnově. Spojením těchto komponentů u odběratele se vytvoří tzv. skelet karoserie. Přehled produktů společnosti Sungwoo Hitech je uveden v příloze 2.

Základní **vizi** společnosti je stát se „*Světovým prvotřídním výrobcem automobilových komponentů*“. **Cílem** společnosti je být nejen moderním, obchodním partnerem, respektujícím tradiční korejské hodnoty, ale také prestižním zaměstnavatelem, respektujícím aspekty a tradice české kultury.

SUNGWOO HITECH s.r.o. byla v roce 2005 oceněna společností Czech Invest jako „Investor roku 2005“ a v kategorii za největší ekonomický přínos ve výrobních investicích získala 1. místo.

Hlavními výrobními komponenty jsou části karoserií pro třídveřové, pětidveřové typy a typ Wagon u aut řady KIA cee'd, dále pak pro variantu KIA Sportce. Na konci roku 2009 došlo ke kompletaci výrobní linky na nový typ vozidla – EL, připravila se výroba dalšího typu – SL. Ve výrobní hale pro projekt Hyundai společnost dodává plechové komponenty pro typy FD a YN, v roce 2010 byla připravena výroba dalšího nového typu – JC. Společnost tak naplňuje svoji vizi „Vybudovat jednu z nejsilnějších dodavatelských společností světa“ v automobilovém průmyslu. Její činnost napomáhá nejenom k rozvoji aktivit v průmyslové zóně Ostrava, Hrabová, ale také pomáhá podílet se na zvyšování zaměstnanosti v ostravském regionu.



### 3.3 Historie a vývoj firmy

Před zahájením stavby ostravského závodu firma oznámila, že celkem v moravskoslezské metropoli investuje 200 milionů dolarů (asi čtyři miliardy korun) a zaměstná

1500 lidí. Hlavním akcionářem firmy Sungwoo Hitech je jihokorejská firma Sungwoo Hitech CO.



1977 Založení společnosti SUNGWOOL METAL

1989 Stěhování centrály společnosti do nové budovy ve městě Busan, Jižní Korea

1990 Založení mateřské společnosti FS-TECH

1994 Založení R&D Centra pro vývoj a výzkum nových technologií potřebných pro výrobu automobilových karosérií

1997 Výstavba Sungwoo CNC (výroba a zpracování svitků plechů)

1998 Výstavba továrny TSAL INDIA

2000 Změněn název firmy z Sungwoo Metal na Sungwoo Hitech

2001 Výstavba továrny ve městě Seochang, Jižní Korea

2002 Výstavba továrny ve městě Wuxi, Čína, výstavba továrny ve městě Peking, Čína

2005 Výstavba továrny v České republice

2006 Výstavba továrny ve Slovenské republice

2008 Výstavba továrny ve městě Shenyang, Čína, zavedená SGH(Pune) v Indii, výstavba továrny ve městě Petersburg, Rusko.

2009 Zavedená SGH(Chennai) v Indii

2010 Zavedená GSA Chennai v Indii

Společnost SUNGWOOL HITECH byla založena v roce 1977 v Koreji a je jedním z největších jihokorejských výrobců komponent automobilových karosérií. Od roku 2005 působí také v České republice – v Ostravě, kde vyrábí části karosérií pro automobilky KIA Motors



Slovakia a HYUNDAI Motor Manufacturing Czech. Mapa sídla společnosti v Ostravě je zobrazena v příloze 3. Další pobočky společnosti jsou v Číně, Indii, Rusku a na Slovensku. Přehled jednotlivých poboček společnosti je uveden v příloze 4.

Společnost začala v roce 2007 čerpat finance ze státní pobídky, která významně přispěla k jejímu rozvoji. Částka za investiční pobídky za každé nově vytvořené pracovní

místo v roce 2009 dosáhla 69,4 milionu korun. Celkem už tak firma dostala od českého státu 219,4 milionu korun. (Sungwoo Hitech, 2010)

### 3.4 Korejské tradice při obchodním jednání

Základem každé korejské společnosti je pevně hierarchicky uspořádaná organizační struktura. Platí, že čím je člověk starší, tím je ve společnosti váženější. Obchodní jednání tedy vždy zahajuje společensky i profesně váženější osoba.

Při obchodním jednání, na rozdíl od západních zemí, není zvykem si při pozdravu podávat ruce, ale pouze mírně uklonit hlavu. Následuje obřad výměny vizitek, které by měly být předávány a přijímány oběma rukama. Je to projev úcty druhé osobě. Na korejských partnerech nejsou většinou znát jejich pocity ani záměry, za každých okolností se snaží „neztratit tvář“.



Pro utužení vztahů je vhodné vždy přijmout pozvání na večeři či oběd. Absolutně urážející je pro Korejce smrkání na veřejnosti, nošení špinavé obuvi nebo obuvi s otevřenou špičkou.

### 3.5 Organizace a řízení firmy

SUNGWOO HITECH s.r.o. je společností výrobního typu. Od počátku své existence má formu společnosti s ručením omezeným bez svých organizačních složek či svých dceřiných společností v České republice a zahraničí. Spolupracuje aktivně se svojí sesterskou společností SUNGWOO HITECH Slovana s.r.o., kam dováží své polotovary a provádí závěrečné výrobní operace.

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Valná hromada rozhoduje o zrušení společnosti s likvidací. Každý společník má jeden hlas na každých 1000 Kč svého vkladu. Valná hromada rozhoduje alespoň prostou většinou hlasů přítomných společníků, nevyžaduje-li zákon vyšší počet hlasů. Statutárním orgánem společnosti jsou jednatelé. Jménem společnosti jedná každý jednatel samostatně. Jednatel je povinen zajistit řádné vedené



předepsané evidence a účetnictví, vést seznam společníků a informovat společníky o záležitostech společnosti. Organizační struktura společnosti je uvedena v příloze 5.

### 3.6 Přehled ekonomických výsledků

Jihokorejský výrobce základních částí na automobilové karoserie Sungwoo Hitech v roce 2009 poprvé od zahájení výroby v Ostravě dosáhl zisku, konkrétně 315 milionů korun. Firma, která dodává díly pro automobilky Hyundai v Nošovicích na Frýdecko-Místecku a Kia ve slovenské Žilině, se tak poprvé dostala z černých čísel po předloňské ztrátě 38 milionů korun.

Firma v roce 2009 zvýšila tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb o 770 milionů na 4,4 miliardy korun. Jednatel společnosti Gyu Soo Shim ve výroční zprávě uvedl, že zaznamenali stejně jako v předcházejícím roce významný nárůst objemu produkce. V prvním pololetí roku však musela firma kvůli hospodářské krizi překonat problémy. To se však podle jednatele podařilo i díky přístupu zaměstnanců, kteří byli ochotni přistoupit na krátkodobé odstávky v práci a omezení ve výplatách odměn.

Následně je zobrazen přehled nákladů, výnosů, hospodářských výsledků a počtu zaměstnanců společnosti za jednotlivé roky.

Tab. 3.1 Hospodaření společnosti v letech 2006 - 2009 (v tis. Kč.)

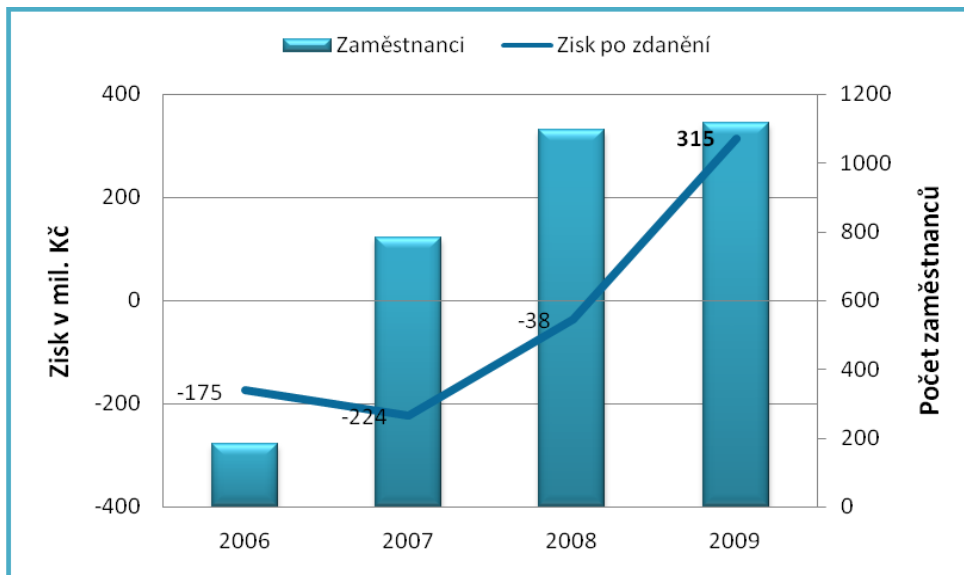
	2006	2007	2008	2009
<b>Náklady</b>	512 437	3 918 966	4 697 954	5 561 880
<b>Výnosy</b>	337 058	3 694 895	4 660 031	5 876 953
<b>Zisk po zdanění</b>	-175 379	-224 071	-37 923	315 073

*Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv 2006 - 2009*

Jak je z tabulky patrné ve všech uvedených letech lze spatřit značný rozdíl v ziscích společnosti. Největší propad byl v roce 2007, kdy bylo dosaženo ztráty 224 071 tis. Kč a naproti tomu rekordní úspěch zaznamenala společnost v roce 2009, kdy se dostala do kladných čísel, zisk činil 315 mil. Kč.

Uvedený graf 3.1 znázorňuje vývoj zaměstnanců a zisku v mil. Kč ve společnosti Sungwoo Hitech, s.r.o. Podrobněji se k počtu zaměstnanců věnuje následující kapitola.

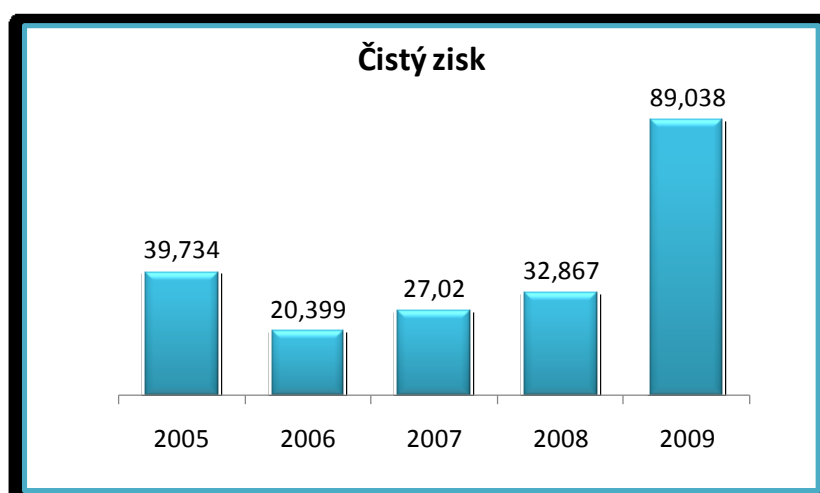
Graf 3.1 Přehled zisku a počtu zaměstnanců společnosti za rok 2006 - 2009



*Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv 2006 – 2009*

Následující graf 3.2 uvádí jak se během roku 2005 až do roku 2009 vyvíjel čistý zisk za celou společnost SUNGWOO HITECH. Údaje jsou uvedeny v následujících jednotkách (1000 USD/1US \$: 1120KRW).

Graf 3.2 Přehled čistého zisku SUNGWOO HITECH za rok 2005-2009



*Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv 2005 – 2009*

Z grafu lze vidět, že zisk v roce 2006 klesl a následně v období finanční krize rostl jenom mírně. K významnému nárůstu došlo až v roce 2009. (Sungwoo Hitech, 2010)

### 3.7 Lidské zdroje a současnost společnosti

Způsob odměňování zaměstnanců se řídí platnou kolektivní smlouvou a mzdovými předpisy. V podniku je vyplácená měsíční mzda a osobní hodnocení zaměstnance. Návrhy hodnocení předkládají vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení, které provádí dle pracovní náplně. Zaměstnancům jsou vypláceny prémie a měsíční bonus v hodnotě až 4000 Kč. Společnost každoročně uzavírá Kolektivní smlouvu s odbory.

Týdenní délka pracovní doby činí v Sungwoo hitech, s.r.o. nejvýše 40 hodin při pětidenním pracovním týdnu. Provoz je rozdělen na 2 směny a to 12 hodinový provoz a 8 hodinový provoz

V roce 2009 došlo podobně jako v předešlých letech k významnému nárůstu objemu produkce a částečně i personálu. Podnikatelské cíle tak nacházely svůj odraz v rostoucích objemech výroby. Přehled nárůstu zaměstnanců od roku 2006 do roku 2009 je znázorněn v následující tabulce.

Tab. 3.2 Počet zaměstnanců v letech 2006 – 2009

	2006	2007	2008	2009
<b>Zaměstnanci</b>	179	782	1092	1109
<b>Vedení společnosti</b>	4	6	6	7
<b>Celkem</b>	183	784	1098	1116

*Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv 2006 – 2009*

Dopady finanční krize postihly i společnost SUNGWOO HITECH s.r.o. Ačkoli musel být přehodnocen obchodní plán, vlivem rozjezdu testovací výroby pro automobilku Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. nemuselo dojít k masovému propouštění zaměstnanců společnosti. I přes počáteční snížení výkonu, společnost dosáhla pozitivních výsledků, které zaručují její kredibilitu v očích veřejnosti i v podnikatelském světě a přispívají k její dlouhodobé prosperitě.

Sungwoo Hitech dosáhla rekordních úspěchů a vyvrátila nepřívětivá očekávání roku 2009, tedy roku finanční krize, jenž zahubila tisíce společností.

Největší korejský výrobce automobilů Hyundai Motor Company slavnostně otevřel v Nošovicích dne 24. září 2009 nový závod, do kterého bylo investováno okolo jedné miliardy euro. Společnost Hyundai Motor Manufacturing Czech má současnou kapacitu 200 000 vyrobených automobilů ročně, během roku 2011 by se měla kapacita vyrobených vozidel navýšit o 100 000, tzn. na úctyhodných 300 000 automobilů ročně.



Veškeré výrobky jsou vyráběny podle norem ISO řady 9000, zároveň ale s dynamickým rozvojem automobilového průmyslu a rostoucími požadavky na jakost a bezpečnost výrobků byly vytvořeny a implementovány samostatné normy se zvláštními požadavky na automobilový průmysl (např. QS 9000 – automobilky v USA, VDA řady 6.1 pro německé výrobce, EFQM ve Francii a AVSQ v Itálii). (Sungwoo Hitech, 2010)

### **3.8 Sociologický průzkum pracovní spokojenosti zaměstnanců společnosti**

V oblasti určitého odvětví vzniká ve většině případů mezi firmami vzájemná rivalita tzv. konkurence. Tomuto prostředí říkáme konkurenční. Aby firma mohla dosahovat co nejlepších výsledků, nejlépe konkurovat ostatním firmám a aby si udržela ty nelepší pracovníky, je nutné se také zajímat o **vnitřní prostředí firmy**. Jedná se především o vzájemné pracovní vztahy, o spolupráci mezi jednotlivými odděleními firmy, počínaje top managementem až po ostatní útvary ve firmě. Marketingoví pracovníci i vedení musí neustále řešit situace, jak vnitřní tak vnější, které mohou rozhodnout o budoucnosti firmy.

### 3.8.1 Dotazníkové šetření

Cílem průzkumu bude zjistit současnou spokojenost zaměstnanců, především s čím jsou zaměstnanci organizace spokojeni a s čím naopak spokojeni nejsou. Dále se pokusit o zjištění názorů a postojů zaměstnanců k celkovému dění ve společnosti Sungwoo Hitech, s.r.o. Na základě zjištěných skutečností navrhnout doporučení vedoucí ke zvýšení spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců této společnosti.

Pro realizaci průzkumu budou využity jak data sekundární, tak primární. Zdrojem *sekundárních* dat budou interní materiály společnosti, odborný tisk, internetové stránky. *Primární* data týkající se spokojenosti zaměstnanců budou získána prostřednictvím dotazníkového šetření a rozhovoru.

Dotazník bude vypracován v písemné podobě a následně předložen zaměstnancům společnosti. V úvodu dotazníku je respondentům vysvětleno, k čemu průzkum slouží. Je zaručena anonymita dotazníku, vysvětlena důležitost pravdivých odpovědí a je zdůrazněn přínos výsledků průzkumu pro všechny zaměstnance. Dále dotazník obsahuje informaci o jeho využití v diplomové práci a jméno toho, kdo dotazník zpracovává. Dotazník je rozdělen do tří částí, první část tvoří identifikační údaje respondentů dle pohlaví, vzdělání, profesního zařazení a zařazení pracovníků dle úseků ve společnosti. Druhou část dotazníku tvoří čtyři otázky, z nichž první otázka je tvořena 30 podotázkami vztahující se ke spokojenosti s podmínkami a okolnostmi práce ve společnosti. Tyto otázky respondenti hodnotí pomocí pětistupňové škály dle toho, jak jsou spokojeni s uvedenými faktory. Otázka číslo dvě obsahuje faktory, jež je potřebné seřadit dle důležitosti, kterou jim respondenti ve své práci přisuzují, a to od 1 – nejvíce důležité až po 10 – nejméně důležité. Stejným způsobem je interpretována i následující otázka týkající se preferovaných zaměstnaneckých výhod. V poslední otázce se mají zaměstnanci možnost navrhnout nové benefity, které by ve své práci přivítali. Třetí část dotazníku směřuje k nápadům a připomínkám dotazovaných k životu ve firmě. *Podrobná struktura dotazníku je součástí přílohy 6.*

Pro seznámení a přiblížení všech činností vyplývajících z dotazníkového průzkumu byl sestaven časový harmonogram činností, který je zobrazen v Tab. 3.3.

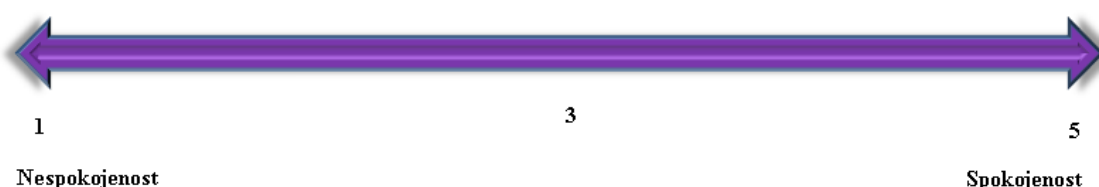
Tab. 3.3 Časový harmonogram činností

Činnosti	Září 1. - 2. týden	Září 3 - 4. týden	Říjen 1. - 2. týden	Říjen 3 - 4. týden	Listopad 1. - 2. týden	Listopad 3 - 4. týden	Únor 1. - 2. týden	Únor 3 - 4. týden	Březen 1. - 2. týden	Březen 3 - 4. týden
Definice problému	x									
Definice cíle	x									
Plán průzkumu		x								
Tvorba dotazníků		x	x							
Sběr údajů				x	x	x				
Zpracování údajů							x	x	x	
Návrhy a doporučení									x	x

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Realizační fáze zahrnovala samotný sběr dat, zpracování a následnou analýzu dat. Realizační etapa průzkumného šetření probíhala v říjnu během 1 a 2 týdne. Údaje byly zadány do tabulkového programu Excel, z něhož byly získávány výsledky pomocí vybraných funkcí k jednotlivým otázkám. Celková pracovní spokojenost byla vyhodnocena pomocí aritmetických průměrů ne (spokojenosti) a pomocí Likertovy škály. Jelikož je pětistupňová škála hodnocení, zvolila jsem za průměrnou hodnotu této škály hodnotu 3 pro možnost rozhodnutí, zda jsou zaměstnanci spokojeni či ne. Ty faktory, které mají hodnotu vyšší, než 3 jsou dobré výsledné hodnoty, které umožní posoudit spokojenost zaměstnanců. Hodnoty, které jsou nižší než zvolená hodnota, vyjádří jasnou nespokojenost zaměstnanců v organizaci, viz Obr. 3.2.

Obr. 3.2 Stupnice rozsahu vyjadřující (ne)spokojenost



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Jelikož společnost Sungwoo Hitech s.r.o. je velká firma s 1116 zaměstnanci, po konzultaci s vedoucí diplomové práce a vedoucím pracovníkem firmy Sungwoo Hitech bylo

rozhodnuto, že průzkum bude proveden v rámci jedné divize, kterého se účastnili zaměstnanci jednotlivých úseků. Návratnost dotazníků v daném oddělení činila 74 %.

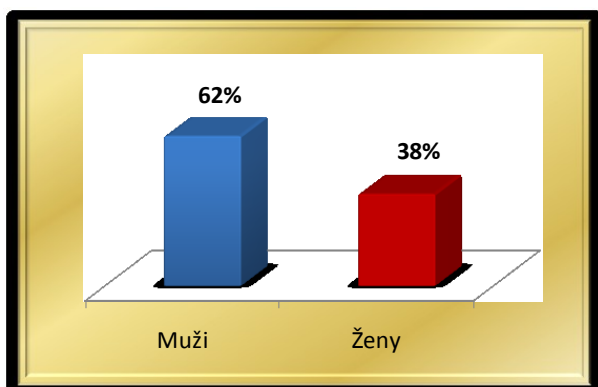
#### Výsledky šetření budou hodnoceny dle:

- zastoupení zaměstnanců,
- celková pracovní spokojenost všech zaměstnanců,
- pracovní spokojenost z hlediska profesního zařazení,
- kritéria důležitosti jednotlivých položek,
- preference zaměstnaneckých výhod,
- navrhované zaměstnanecké výhody,
- nápady a připomínky.

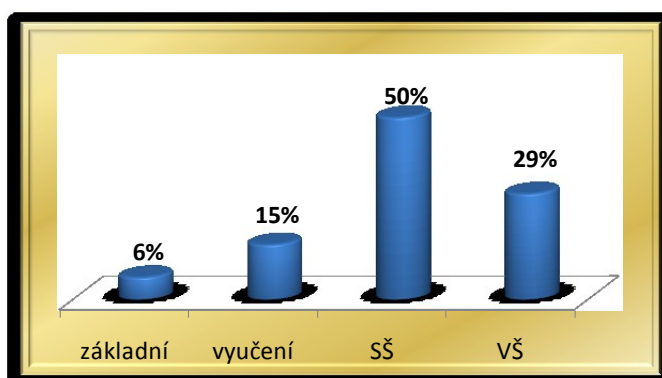
##### 3.8.1.1 Zastoupení zaměstnanců

Údaje o respondentech jsou znázorněny podle výsledků průzkumu první části dotazníku týkajících se **identifikačních údajů**.

Graf 3.3 Struktura zaměstnanců dle pohlaví



Graf 3.4 Vzdělání zaměstnanců



*Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření*

Vzhledem k tomu, že se jedná o společnost podnikající v automobilovém průmyslu, je zřejmé, že rozdělení bude značně nerovnoměrné a většinu zaměstnanců budou tvořit muži. Ženy ve firmě pracují buď jako zaměstnankyně v ekonomickém úseku nebo úseku nákupu a lidských zdrojů. Z výzkumu také vyplynulo, že převážná většina zaměstnanců je středoškolsky vzdělaná. Vysokoškolské vzdělání má 29 % zaměstnanců z dotazovaných, zajišťujících převážně chod ekonomického oddělení a lidských zdrojů.

Zastoupení zaměstnanců dle pracovních skupin a jednotlivých úseků je znázorněno v následujících tabulkách (viz Tab. 3.4 a Tab. 3.5)

Tab. 3.4 Zastoupení respondentů dle pracovních skupin

Profesní zařazení	Počet respondentů	Zastoupení v %
Dělník	11	32%
TH zaměstnanec	19	56%
Vedoucí zaměstnanec	4	12%
<b>Celkem</b>	<b>34</b>	

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření*

Tab. 3.5 Zastoupení respondentů dle úseků

Úsek	Počet respondentů	Zastoupení v %
Generálního ředitele	0	0%
Ekonomický	7	20%
Obchodní	1	3%
Technický	10	29%
Výrobní	6	18%
Nákupu	5	15%
Jakosti	1	3%
Lidských zdrojů	4	12%
<b>Celkem</b>	<b>34</b>	

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření*

Průzkumu se účastnilo celkem 34 zaměstnanců. Dle pracovních skupin je zřejmé, že největší počet tvoří TH zaměstnanci a to 56 %. Dále pak dělníci 32 % a nakonec vedoucí zaměstnanci, kterých se účastnilo 12 % z dotazovaných. Ze zastoupení dle úseku je patrné, že největší počet zaměstnanců byl v oboru technickém, ekonomickém a výrobním.

### 3.8.1.2 Celková pracovní spokojenost všech zaměstnanců

Pro stanovení celkové pracovní spokojenosti všech zaměstnanců společnosti byla použita Likertova škála a také aritmetický průměr pětistupňové škály odpovědí. Výsledky celkové pracovní spokojenosti všech zaměstnanců pomocí Likertovy škály jsou uvedeny v Tab. 3.6 a přehled průměrných hodnot celkové pracovní spokojenosti a spokojenosti s jednotlivými faktory zobrazuje následující Tab. 3.7.



Tab. 3.6 Celková pracovní spokojenost všech zaměstnanců pomocí Likertovy škály

Stupnice hodnocení	četnost	Likertova škála	Celková spokojenost	Procenta
Naprosto nespokojen	62	5	310	12%
Velice málo spokojen	118	4	472	18%
Málo spokojen	305	3	915	34%
Spokojen	440	2	880	33%
Naprosto Spokojen	95	1	95	3%

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření*

Tab. 3.7 Celková pracovní spokojenost všech zaměstnanců

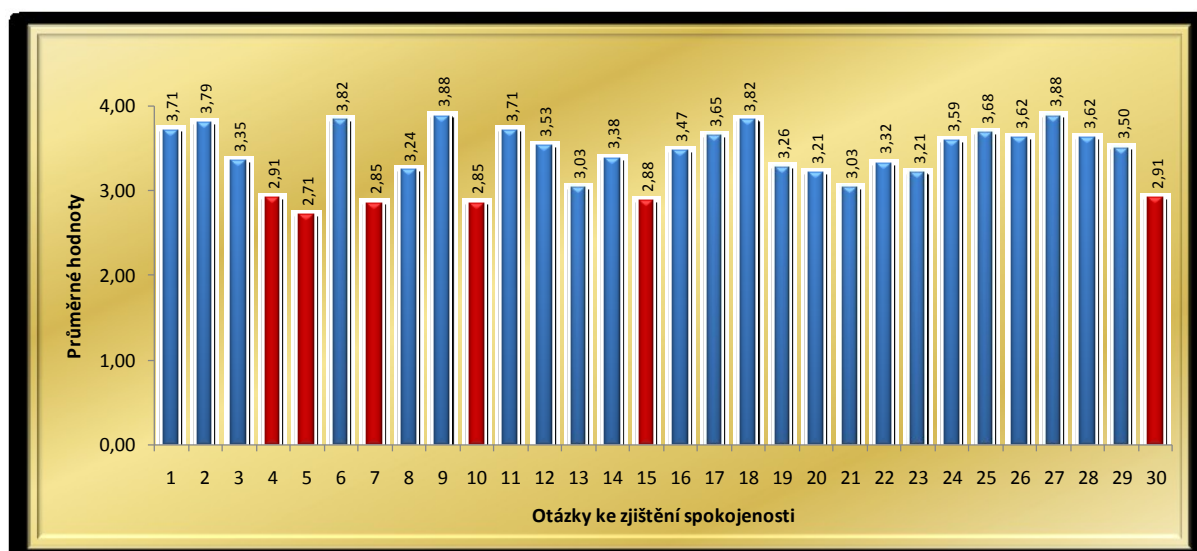
Spokojenost		Spokojenost (prům. hodnota)
1	Vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti	3,71
2	Spolupráce mezi kolegy a na řešení problémů	3,79
3	Pracovní podmínky na pracovišti (čistota, osvětlení, hluchnost,...)	3,35
4	Podpora firmy ve vybavení pracoviště (pracovní pomůcky, materiál, apod.)	2,91
5	Včasnost a dostatečné množství informací o dění ve firmě	2,71
6	Využití získaných znalostí a dovedností ve své práci	3,82
7	Možnost vzdělávat se v oboru (školení, kurzy, semináře, stáže,...)	2,85
8	Postavení firmy v regionu a její pověst	3,24
9	Odborné a osobnostní předpoklady pro výkon práce	3,88
10	Úroveň spolupráce mezi jednotlivými útvary ve firmě	2,85
11	Způsob komunikace s ostatními kolegy	3,71
12	Spolupráce a vztah s přímým nadřízeným	3,53
13	Možnost otevřeného projevu a uplatnění názorů a postojů	3,03
14	Finanční ohodnocení vykonané práce	3,38
15	Profesní růst a postup na vyšší pozici (mistr, vedoucí, ředitel)	2,88
16	Pravomoce rozhodovat a odpovědnost za práci	3,47
17	Náplň vykonávané práce	3,65
18	Využití (užitečnost) mé práce ve firmě	3,82
19	Hodnocení, uznání a ocenění práce	3,26
20	Možnost zácviku nových a méně kvalifikovaných zaměstnanců	3,21
21	Hospodaření s materiálem na pracovišti	3,03
22	Odborná pomoc ze strany nadřízeného	3,32
23	Organizace práce na pracovišti	3,21
24	Možnost realizovat vlastní nápady při řešení úkolů	3,59
25	Jistota a dlouhodobá perspektiva práce	3,68
26	Práce v kolektivu/ve skupině	3,62
27	Možnost prodiskutovat si pracovní problémy s kolegy na pracovišti	3,88
28	Komunikace s nadřízeným (zda naslouchá, jak jedná)	3,62
29	Práce nadřízeného	3,50
30	Neustálé zlepšování pracovních postupů ve firmě	2,91
Celkem		3,38

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření*

Průměrná hodnota celkové pracovní spokojenosti všech zaměstnanců společnosti Sungwoo Hitech, s.r.o. je **3,38**. Z uvedeného můžu konstatovat, že zaměstnanci společnosti vyjadřují „**pracovní spokojenost**“. Podle Likertovy škály byly potvrzeny výsledky pracovní spokojenosti, tyto výsledné hodnoty vyjadřují větší procento celkové pracovní spokojenosti. V příloze 7 a 8 jsou uvedeny propočty Likertovy škály a průměrných hodnot celkové pracovní spokojenosti všech zaměstnanců.

Ve sloupcovém grafu 3.5 je uvedeno zobrazení průměrných hodnot pracovní spokojenosti pro jednotlivé otázky spokojenosti celkově u všech zaměstnanců. Modré sloupčky ukazují spokojenost zaměstnanců, naopak červené ukazují pracovní nespokojenost.

Graf 3.5 Pracovní spokojenost všech zaměstnanců s vymezením významných faktorů



*Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření*

Z uvedeného grafu je patrné, které faktory značí spokojenost, ale také faktory, se kterými jsou zaměstnanci nejvíce nespokojeni. Faktory, se kterými jsou zaměstnanci nespokojeni, se pohybují pod hodnotou 3 a lze je tedy považovat za příčiny pracovní nespokojenosti.

Důležité faktory pracovní spokojnosti a nespokojenosti zaměstnanců z výsledků Likertovy škály a průměrných hodnot jsou následně uvedeny.

***Nejvíce spokojeni zaměstnanci byli s těmito faktory:***

- odborné a osobnostní předpoklady pro výkon práce,
- možnost prodiskutovat si pracovní problémy s kolegy na pracovišti,
- využití získaných znalostí a dovedností v práci,
- využití (užitečnost) mé práce v organizaci,
- možnost spolupráce mezi kolegy na řešení problému,
- vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti,
- způsob komunikace s ostatními kolegy.

***Nejvíce nespokojeni zaměstnanci byli s těmito faktory:***

- včasnost a dostatečné množství informací o dění ve firmě,
- možnost vzdělávat se v oboru,
- spolupráce mezi jednotlivými útvary ve firmě,
- možnost profesního růstu a postupu na vyšší pozici,
- podpora firmy ve vybavení pracoviště,
- neustálé zlepšování pracovních postupů ve firmě.

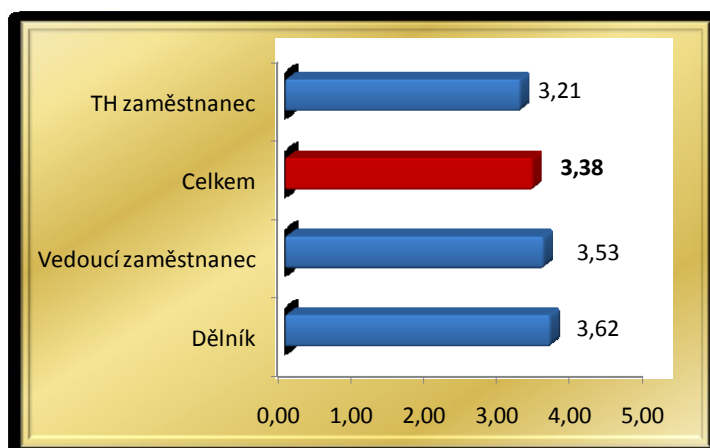
Faktory, se kterými byli zaměstnanci nejvíce nespokojeni, se budu detailně zabývat a navrhnou firmě vhodné doporučení k jejich uplatnění ve společnosti.

### ***3.8.1.3 Pracovní spokojenost z hlediska profesního zařazení***

Z hlediska profesního zařazení jsem porovnávala pracovní spokojenost u dělníků, TH zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců. Výsledek je uveden v následujícím grafu 3.6.

Při prohlednutí grafu je zřejmé, že nejvíce spokojenými zaměstnanci jsou dělnické profese. Následují vedoucí zaměstnanci a na posledním místě jsou TH zaměstnanci, pro připomenutí ještě uvádím celkovou pracovní spokojenost, která je 3.38.

Graf 3.6 Pracovní spokojenost z hlediska profesního zařazení



*Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření.*

Úroveň spokojenosti s prací je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou a mírou, v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní nebo neúspěšní. Hlavními faktory ovlivňujícími spokojenost s prací jsou určité specifické úspěchy (dokončení práce, vyřešení problémů), jakýkoli akt uznání (pochvala), příležitosti ke kariéře, odpovědnost a práce sama.

Prvním krokem, jak efektivně zvýšit výkonnost pracovníků by měla být především **motivace vedoucích pracovníků**. Jelikož se jedná o korejskou společnost, většina vedoucích jsou korejské národnosti a ti mohou uznávat jiné přístupy a metody. Proto doporučuji pro tyto pracovníky školení, semináře a kurzy na téma motivace zaměstnanců, vedení a odměňování zaměstnanců aj. Nejdůležitější je, naučit se zacházet se zaměstnanci a svým přístupem je motivovat v jejich práci. Poskytovat jim možnost uspokojit potřeby, vytvářet bezpečí a dobré vztahy na pracovišti. V neposlední řadě poskytovat zaměstnancům možnost seberealizace a naplnění uznání jejich činnosti.

Často se stává, že dobří zaměstnanci neodcházejí ze svého zaměstnání kvůli společnosti, ale kvůli svým nadřízeným. Jeden průzkum dokazuje, jak moc je to pravda. Nespokojenost s managementem je hlavní důvod, proč zaměstnanci odcházejí od svého zaměstnavatele k jinému. Tvrdí to **průzkum úředníků, provedený společností Robert Half International**. Více než třetina (35 %) říká, že špatný šéf je hlavní důvod, proč zaměstnanci odchází ze společnosti. Další důvody, které zaměstnanci uvádějí jako důvod k odchodu:

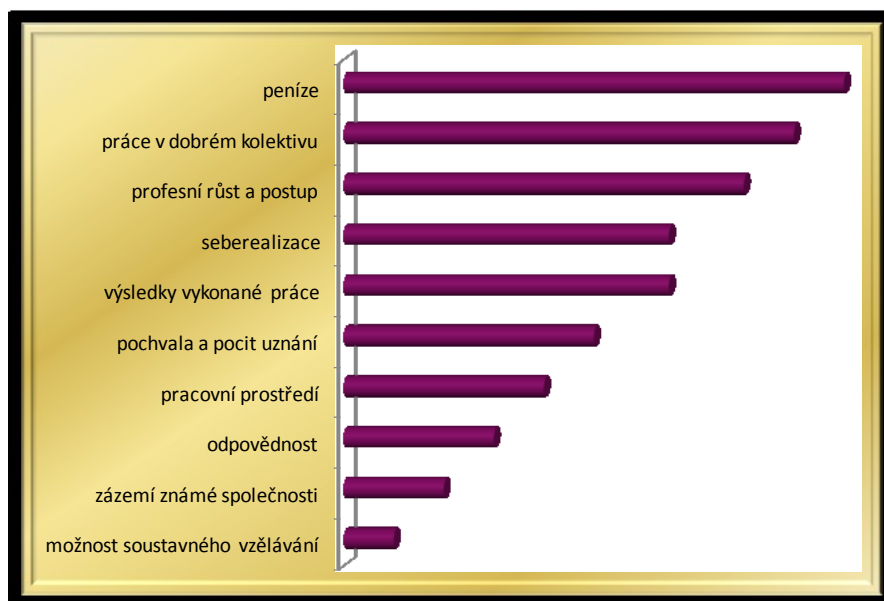
- Omezené možnosti pracovního postupu (33 %).
- Nedostatek uznání (13 %).
- Neodpovídající výše platu a bonusů (13 %).
- Nuda (1 %).

Společnosti, které si chtějí uchovat své dobré zaměstnance, by se měly zaměřit na zlepšení přístupu a stylu vystupování vedoucích pracovníků. (Pospíšil, 2010)

#### 3.8.1.4 Kritéria důležitosti jednotlivých položek

Druhá otázka v dotazníku obsahovala položky, jež zaměstnanci seřazovali dle důležitosti, kterou jim ve své práci přisuzovali, a to od nejvíce důležité až po nejméně důležité. Následné seřazení jednotlivých položek od největší důležitosti jsou znázorněny v Grafu 3.7.

Graf 3.7 Kritéria důležitosti jednotlivých položek



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření.

Podle provedeného průzkumu největší důležitost zaměstnanci přisuzují získaným finančním prostředkům vyplývajícím z pracovního vztahu, práci v dobrém kolektivu a profesní růst a postup. Poté následovala další kritéria, například seberealizace, výsledky vykonané

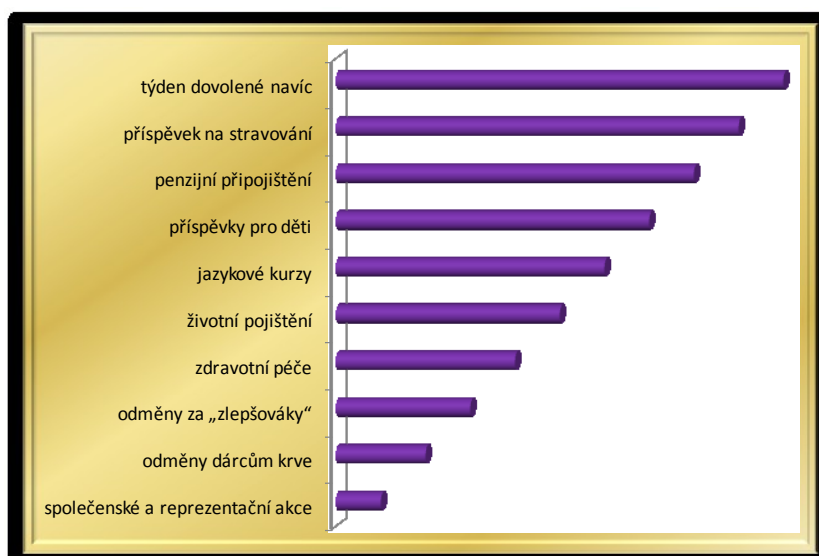
*práce a pochvala a pocit uznání.* Další příčky obsadily položky *pracovní prostředí a odpovědnost.* Na posledním a předposledním místě se umístili *zázemí známé společnosti a možnost soustavného vzdělávání.*

V tomto případě doporučuji společnosti zaměřit se na ***dlouhodobé motivační faktory***, které upevňují loajalitu zaměstnanců a v lidech vzbuzují dlouhodobou spokojenost. Zaměstnanec bude nejvíce motivovat vidina lepší budoucnosti a zajímavá pracovní náplň. Možnost identifikovat se s firmou a aktivně se podílet na jejím rozvoji a řízení jsou klíčové pro dlouhodobou motivaci a pro dosažení maximálního výkonu. Pořád platí, že nejlepší zdroje motivace jsou v podstatě zadarmo. Tím nejdůležitějším je dát zaměstnancům pocit, že jsou součástí firmy, že na každém z nich záleží. Nezbytnou podmínkou je kvalitní komunikace, pochvala nebo jen tisíckrát opakované a zapomínané „děkuji.“

#### **3.8.1.5 Preference zaměstnaneckých výhod**

Stejným způsobem jako předcházející otázka na kritéria důležitosti byla interpretovaná i následující otázka týkající se zaměstnaneckých výhod, kde zaměstnanci měli znovu seřadit pořadí důležitosti. Sestavená škála preferencí jednotlivých zaměstnaneckých benefitů od největší důležitosti vyjadřuje Graf 3.8.

Graf 3.8 Preference zaměstnaneckých výhod



*Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření.*

Z uvedeného grafu je patrné, že nejvíce zaměstnanců by přivítalo *týden dovolené navíc*. Na dalších příčkách byly hodnoceny *příspěvek na stravování a penzijní připojištění*. Nižší důležitost obdrželi benefity *příspěvek pro děti, jazykové kurzy, životní pojištění, zdravotní péče a odměny za zlepšováky*. *Odměny dárcům krve a společenské a reprezentační akce* jsou zaměstnanci posuzovány jako nejméně přitažlivým nabízeným benefitem.

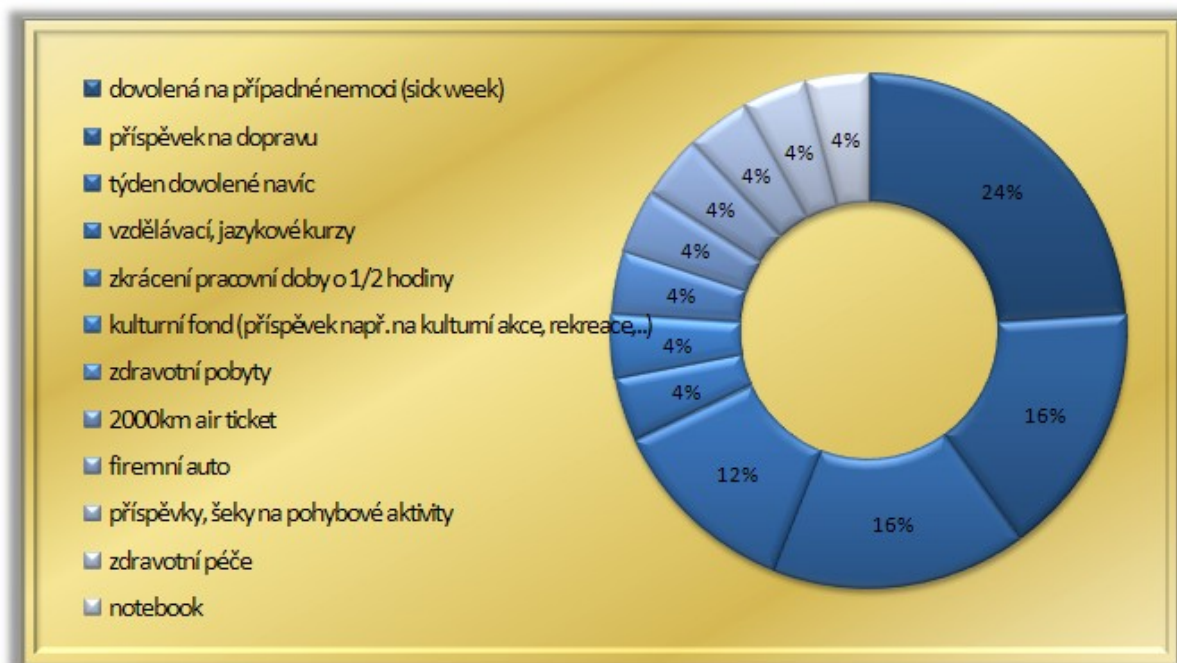
Udržet si kvalitního zaměstnance by mělo být pro každou firmu stěžejní. Zaměstnanecké benefity jsou významným prvkem, který pomůže eliminovat nežádoucí odchod nebo malý výkon a proto by firma měla mít přehled o tom, jaké zaměstnanecké výhody preferují jejich zaměstnanci.

Zaměstnanci nejvíce oceňují volno navíc a stravenky. V současné době stravenky ztratily svůj motivační efekt, protože se staly v českých firmách standardem. Při poskytování benefitů všem zaměstnancům, si musí firma zvolit takové benefity, které by zároveň měly být alespoň částečně daňově výhodné. Do této skupiny se řadí benefity, které také zaměstnanci preferují především příspěvky na penzijní připojištění a kapitálové životní pojištění a příspěvky na aktivní odpočinek zaměstnanců ve volném čase. Mezi volnočasové benefity patří příspěvky na služby sportovních, kulturních, rekreačních, zdravotních a vzdělávacích zařízení. Jelikož preference zaměstnanců se liší, z tohoto důvodu **navrhují zvážit zavedení tzv. cafeteria systém**, kdy si zaměstnanec volí v rámci stanoveného limitu právě ty benefity, které mají pro něj tu největší hodnotu.

#### **3.8.1.6 Navrhované zaměstnanecké výhody**

Poslední otázka z druhé části tohoto dotazníku byla otevřená otázka, kde měli zaměstnanci možnost uvést zaměstnanecké výhody, které by v organizaci přivítali. Tato část je důležitá, protože se firma může od zaměstnanců dozvědět jejich přání a tužby v pracovním prostředí. Každý ze zaměstnanců měl možnost vyjádřit svůj názor, ne však všichni této části využili. K zaměstnaneckým výhodám se z celkového počtu dotazovaných vyjádřilo 13 zaměstnanců společnosti, což činí 38 % z dotazovaných. V grafu 3.9 jsou uvedeny zaměstnanecké výhody, které by zaměstnanci uvítali.

Graf 3.9 Navrhované zaměstnanecké výhody



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Mezi nejčastější odpověď patří *dovolená na případné nemoci (sick week)*. Někteří uváděli 1-3 dny, ostatní až týden zdravotní dovolené. 16 % zaměstnanců by uvítalo *příspěvek na dopravu do zaměstnání* a *týden dovolené navíc* a 12 % *jazykové a vzdělávací kurzy*. Přibližně stejné procento ohlasů získal *příspěvek na kulturní, sportovní a společenské akce*, *zkrácení pracovní doby*, *zdravotní pobyty*, *2000km air ticket*, *firemní auto*, *zdravotní péče* a *notebook*.

Nejvíce navrhovanou zaměstnaneckou výhodou byla dovolena na případné nemoci. Tento benefit v současné době preferuje stále více firem, protože dovolená na zotavenou je jedním z druhů doby odpočinku. Svým rozsahem představuje nejvýznamnější možnost zaměstnance jak zregenerovat vyčerpané síly. Některé z navrhovaných benefitů by mohly být součástí doporučeného zavedení cafeteria systému.

Dále bych doporučila některé benefity rozdělit podle profesního zařazení. Jedná se především o nadstandardní zaměstnanecké výhody, které by měli být určeny pouze pro vedoucí pracovníky. Do této kategorie patří mobilní telefony, firemní auto, notebook a 2000 km airticket.



### ***3.8.1.7 Nápady a připomínky k životu ve firmě***

V poslední části dotazníků měli zaměstnanci možnost vyjádřit se k případným nápadům a připomínkám k životu ve firmě. Této možnosti většina zaměstnanců nevyužila. Celkem se vyjádřilo 12 % z dotazovaných.

Zmíněny byly následující nápady a připomínky:

- flexibilní pracovní doba,
- nespokojenost s možností profesního růstu,
- chybí možnost teambuildingu se silným oddělením (malá komunikace mezi pracovníky),
- nejednotnost ve vydávaných typech stravenek,
- striktní dodržování pracovní doby,
- velmi tiché pracovní prostředí (zaměstnanci by uvítali rádio jako příjemný podkres).

Flexibilní pracovní doba se pohybuje na prvních místech nejžádanějších nápadů a připomínek. Proto doporučuji zaměstnavateli rozvrhnout pracovní dobu pružně pouze na některých pracovištích nebo pouze u některých druhů práce, případně u některých zaměstnanců. Jedná se obecně o volbu způsobu rozvržení pracovní doby, která je obecně upravena § 81 zákoníku práce. Zatímco v severní a západní Evropě je pružná pracovní doba celkem normální. V ostatních státech EU, včetně ČR, stále převládá klasických 40 hodin týdně.

Zaměstnanci by měli být podporováni v rozvoji svých profesních dovedností. S možností profesního růstu jsou zaměstnanci nespokojeni, což ukazuje i průzkum celkové pracovní spokojenosti, kdy hodnota této otázky je 2,88. Doporučuji firmě seznamovat zaměstnance s novými pracovními příležitostmi, a zajistit správné prostředí pro růst svých lidí. Vedení by mělo dávat směr, podporu a možnost zvýšit odbornost zaměstnanců díky inspirující práci a odborným školicím programům.

Někteří uvedli nespokojenost s komunikací mezi pracovníky a s nadřízeným. Z tohoto důvodu by bylo na místě zavést navrhovaný teambuilding. Jedná se o tvorbu či rozvoj týmu, stmelování týmu nebo budování týmové spolupráce apod. Teambuilding je formou zážitkového vzdělávání, tedy učení z důsledků vlastního jednání, hledání netradičních řešení a společné překonávání úkolů a výzev. Je to soubor různých aktivit často probíhajících

v přírodě. Aktivita jsou koncipovány tak, aby zlepšily týmový výkon a spolupráci mezi zaměstnanci firmy. Teambuilding je ideální nástroj k zlepšení vztahů na pracovišti, uvědomění si rolí v týmu a zefektivnění komunikace a celého pracovního procesu.

Cílem společnosti by mělo být zajímat se o své zaměstnance, brát v úvahu jejich nápady a připomínky, tak aby to přispělo k lepší komunikaci a spokojenosti všech

### **Shrnutí výsledků dotazníkového šetření**

Dotazníková forma je nejpoužívanější formou hodnocení spokojenosti zaměstnanců. Díky přesně mířeným otázkám k zaměstnancům má organizace možnost jasně zjistit, kde se mají udělat změny pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců. Po zjištění výsledků by mělo vedení provádět zpětnou vazbu. To znamená udělat návrhy na zlepšení a zavést je do každodenního života organizace.

Průměrná hodnota celkové pracovní spokojenosti všech zaměstnanců společnosti Sungwoo Hitech, s.r.o. je **3,38**. Z uvedeného můžu konstatovat, že zaměstnanci společnosti vyjadřují „*pracovní spokojenost*“ což dokazuje i Likertova škála.

Při zjištění celkové pracovní spokojenosti dotazovaných zaměstnanců lze vidět faktory, se kterými jsou zaměstnanci nejvíce nespokojeni. Jde o tyto oblasti:

- včasnost a dostatečné množství informací o dění ve firmě,
- možnost vzdělávat se v oboru,
- spolupráce mezi jednotlivými útvary ve firmě,
- možnost profesního růstu a postupu na vyšší pozici,
- podpora firmy ve vybavení pracoviště,
- neustálé zlepšování pracovních postupů ve firmě.

Na základě vyhodnocených otázek bude doporučeno společnosti motivace vedoucích pracovníků, zaměřit se na dlouhodobé motivační faktory, zvážit zavedení tzv. cafeteria systém, zavést dovolenou na případné nemoci a některé benefity rozdělit dle profesního zařazení.

V rámci návrhů a připomínek k životu ve firmě dotazovaní navrhovali zavést flexibilní pracovní dobu, zajistit možnost profesního růstu, zavést teambuilding se silným oddělením. Vytýkali malou komunikaci mezi pracovníky, nejednotnost ve vydávaných typech stravenek, striktní dodržování pracovní doby a velmi tiché pracovní prostředí.

Při vytváření návrhů a doporučení pro management společnosti bude zaměřeno především na významné faktory pracovní nespokojenosti, jež mohou posloužit jako nástroj k zajištění lepší motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců společnosti.

### 3.8.2 Rozhovor

Rozhovor byl poskytnut vedoucím pracovníkem společnosti Sungwoo hitech, s.r.o. Odpovídáno bylo na předem připravené otázky. Tento rozhovor byl zvolen ke zjištění názorů samotného vedení na pracovní spokojenost zaměstnanců. Výsledky byly následně písemně vyhodnoceny.

- Vedení si myslí, že jejich zaměstnanci pracují právě v jejich společnosti proto, že ve firmě vládne *rodinná atmosféra, loajalita* – korejská kultura a v neposlední řadě, zde mají *jistotu zaměstnání*.
- Zaměstnanci jsou podle vedení *dostatečně kvalifikováni* ke svému pracovnímu výkonu, případně probíhá proškolení.
- Společnost by umožnila svým zaměstnancům *studovat* popř. zvyšování kvalifikace pouze v tom případě, pokud by odpovídalo výkonu práce.
- Zaměstnanci jsou o svém výkonu informováni, tak že každé oddělení vyhodnocuje výkon a nadřízení informují o výkonu své podřízené – tzv. teamleadři.
- Podle vedení je motivace zaměstnanců důležitá s ohledem na jejich pracovní výkon.
- Společnost motivuje zaměstnance pozitivním prostředím, rodinnou atmosférou, hesly, poučkami, pochvalou a bonusem (až 4000 Kč měsíčně).
- Hlavním faktorem při uspokojení zaměstnanců této společnosti jsou podle vedení odměny a uznání nadřízeného.
- Na otázku, zda jsou zaměstnancům poskytnuty vhodné pracovní podmínky (např. pohodlí, osvětlení, prašnost, hluk na pracovišti), odpovědělo vedení, že splňuje zákonem stanovené podmínky pro provoz.

- Vedení uvedlo, že žádné výrazné problémy nepocítují ve firmě, ale s čím by podle nich mohli být zaměstnanci (dělníci) nespokojeni je např.: *problém s 12h směnami, délka schválení dovolené.*
- Poslední otázka se týkala vyjmenování silných a slabých stránek společnosti. Mezi silné vedení uvedlo: rodinná atmosféra, kultura, jistota zaměstnání, dopravní dostupnost, stabilní situace. Svých slabých stránek si není společnost příliš vědoma, protože uvedla jen jednu: požadavek jazykových znalostí.

### 3.8.3 SWOT analýza

Na základě výsledků dotazníkového šetření, rozhovoru, studia interních dokumentů a jiných materiálů budou zhodnoceny silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení firmy ve vztahu k lidským zdrojům.

Obr. 3.3 Matice SWOT

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kvalifikovaný personál,</li> <li>▪ rodinná atmosféra,</li> <li>▪ dobrá pověst podniku,</li> <li>▪ kultura,</li> <li>▪ jistota zaměstnání,</li> <li>▪ dopravní dostupnost,</li> <li>▪ stabilní situace.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ včasné a dostatečné množství informací o dění ve firmě,</li> <li>▪ možnost vzdělávání se v oboru,</li> <li>▪ spolupráce mezi jednotlivými útvary ve firmě</li> <li>▪ možnost profesního růstu a postupu na vyšší pozici</li> <li>▪ podpora firmy ve vybavení pracoviště,</li> <li>▪ chybějící vlastní webové stránky v češtině.</li> </ul>

<b>Příležitosti</b>	<b>Ohrožení</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ inovační technologie,</li> <li>▪ ekonomická situace,</li> <li>▪ rostoucí produktivita práce,</li> <li>▪ teambuilding,</li> <li>▪ vzdělávání pomocí dotačních programů,</li> <li>▪ vlastní webové stránky.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nedostatek kvalifikované pracovní síly, vysoká fluktuace a absentérství zaměstnanců,</li> <li>▪ závislost výroby podniku na odběrech výrobců automobilů,</li> <li>▪ ztráta klíčových odběratelů.</li> </ul>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Cílem diplomové práce je „Průzkum spokojenosti zaměstnanosti vedoucí k růstu efektivnosti podniku.“ Při celkovém zhodnocení pracovní spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Sungwoo Hitech, s.r.o., byly zjištěny příčiny pracovní spokojenosti i nespokojenosti a nalezeny faktory ovlivňující společnost.

Na základě zjištěných skutečností budou navržena doporučení vedoucí ke zvýšení spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců této společnosti. Následující kapitola bude zaměřena především na slabé stránky, jelikož se jedná o nástin toho co je špatné a co by mělo být zlepšeno. Doporučeno bude také zaměřit se na příležitosti, protože jde o určitý vnější potenciál, který je třeba rozpoznat a využít. Příležitost je novou možností, ale zároveň impulsem a stimulem.

## 4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě výsledků dotazníkového šetření, rozhovoru a provedené SWOT analýzy budou společnosti navržena doporučení, která by mohla vést ke zlepšení stávající situace hodnocení pracovní spokojenosti.

V první řadě společnosti bude **doporučeno pravidelné provádění průzkumu spokojenosti zaměstnanců** prostřednictvím dotazníkového šetření s cílem zmapování pracovní spokojenosti zaměstnanců, identifikování oblastí, se kterými jsou případně zaměstnanci nespokojeni a také zjištění názorů zaměstnanců na již zavedené zaměstnanecké výhody či benefity ve společnosti. Každoroční zjišťování míry spokojenosti ve firmě může sloužit ke sledování vývoje spokojenosti a také jako zpětná vazba ke každému zavedenému opatření ze strany vedení firmy. Bude navrženo provádět tento průzkum jednou za rok pro všechny zaměstnance společnosti. Tvorbou dotazníků by mohlo být pověřeno personální oddělení, kdy doba vyhotovení dotazníků by neměla být delší jak jeden měsíc včetně pilotního průzkumu. Aby dotazování získalo svou vypovídací schopnost, bude nutné zajistit alespoň 70 % účast všech zaměstnanců. Sungwoo Hitech, s.r.o. je velká společnost, která má přes tisíc zaměstnanců, proto by bylo vhodné, aby průzkum prováděl každý vedoucí pracovník za své oddělení. Druhou možností by mohly být, že dotazníky budou předkládány k vyplnění ve skupinách ve větších prostorách společnosti. Z důvodu směnnosti by bylo vhodné věnovat distribuci nejméně 5 dnů tak, aby se průzkumu zúčastnilo co nejvíce zaměstnanců. Před vyplněním musí dojít k vysvětlení důvodu a cíle tohoto šetření, způsobu a anonymitě vyplnění dotazníků. Průměrná doba vyplňování by měla být zhruba 30 minut.

Finanční stránka průzkumu by se podle mého odhadu mohla pohybovat kolem  $1116\text{Kč} \cdot 3\text{Kč} \cdot 150\text{Kč} = 502\,200\text{Kč}$  (počet zaměstnanců, tisk dotazníku, průměrná hodinová mzda) plus finanční ohodnocení autorovi dotazníku, který sestaví dotazník, tato částka by se mohla pohybovat okolo 1000Kč. Celková hodnota prováděného průzkumu by ročně stála společnost cca **503 200 Kč**. V rámci úspory nákladů zpracování a vyhodnocení dotazníků by společnost mohla spolupracovat s vysokými školami, kde by měli možnost se zapojit studenti při vyhotovování svých závěrečných prací.

V nespokojenosti následuje **včasnost a dostatečné informování v organizaci**, kde hodnota nespokojenosti dosáhla 2,71. Mnoho zaměstnanců chce být více informovaných o dění v organizaci, o plánech organizace do budoucna, o zakázkách a chtějí komunikovat s vedením. Informovanost napříč organizací je velice nutná a to proto, aby zaměstnanci věděli, co se bude dít, zda proběhly nějaké změny apod. Informace je nutné podat zaměstnancům včas, a tak aby k nim měli přístup. Nadřízení pracovníci plní důležitou úlohu v podniku, měli by umět vytvářet příjemné prostředí, objektivně a spravedlivě hodnotit, ocenit a pochválit dobrou práci. Musí se pokusit jednat se zaměstnanci na rovinu a neslibovat nic, co nemohou splnit. Také by měli svým podřízeným poskytovat dostatečné informace potřebné k jejich práci. V podniku musí být těmto vztahům věnována velká pozornost a snažit se neustále o jejich zlepšování. **Doporučeno bude provádět pravidelné informační schůzky** s mistry a vedením. Aby vedoucí pracovníci mohli podávat svým podřízeným kvalitní a spolehlivé informace je důležitá jejich **motivace**. Pro tyto pracovníky by mělo být zajištěno **školení, semináře a kurzy** na téma motivace zaměstnanců, komunikace, vedení a odměňování zaměstnanců aj. Zaměstnanci by měli být informováni o výsledcích a splněných cílech společnosti, a také o plánovaných změnách ve společnosti.

Vedení podniku by si mělo také umět zvolit správný styl vedení, tzn., že u nových zaměstnanců, či u těch, kterým byl přidělen nový úkol, by vedení mělo uplatňovat přímé vedení (direktivní), naopak u zaměstnanců, kteří jsou již velmi zkušení a kterým je důvěřováno, by mohlo vedení podniku uplatnit delegování.

Ve SWOT analýze bylo uvedeno, že společnost nemá **webové stránky v češtině**, což je v dnešní době informačních technologií považováno za zásadní chybu, která ovlivňuje dostupnost informací o společnosti a také její známost mezi potenciálními českými zaměstnanci a zákazníky. Dnes je více než časté, že lidé hledají služby a práce v první řadě na internetu. Proto společnosti bude **doporučeno, aby si zřídila vlastní webové stránky**, které jí mohou přinést prospěch. A to ve formě zviditelnění firmy, zlepšení dostupnosti firmy pro veřejnost, zlepšení možnosti komunikace se zákazníky, možnost uveřejňovat na stránkách novinky a aktuální informace. Pověření tvorby webových stránek specializované firmě je nejjednodušší, ale zároveň nejdražší řešení. Z toho důvodu se doporučuje tvorba vlastních firemních stránek svépomocí, která je nejlevnější, protože se platí pouze náklady spojené s vlastnictvím domény a jejím provozem na serveru. Firma Sungwoo Hitech, s.r.o. má své vlastní IT pracovníky, tato práce jim může být přidělena a jejich cílem bude v první řadě

vytvořit plán firemního webu. Tento plán by měl obsahovat *osnovu stránek* – strukturu webu a *vzhled stránek* – grafický design stránek a jejich rozložení. Stručný návrh firemního webu je uveden v příloze, viz příloha 9.

Registrace domény se běžně registruje na období 1 roku a cena se vždy stanoví dle koncovky - (.cz) tato koncovka se pohybuje okolo cca 250 Kč/rok. Webhosting je jednou ze základních věcí pro provozování webových stránek a aplikací. Správná volba webhostingu je mnohdy věc složitá, neboť nabídky hostingu jsou opravdu rozmanité. Cena se pohybuje od 1000 Kč/rok. Odhadovaná cena za uvedení na internet by se pohybovala okolo **1250 Kč za rok**. Některé společnosti nabízejí zvýhodněné balíčky pro firmy, kdy v ceně hostingu jsou různé výhody, např. registrace domény zdarma.

Pro zlepšení komunikace mezi zaměstnanci, zlepšení organizace práce a tím rychlejší dosahování cílů společnosti bude doporučeno ***zavedení firemního intranetu***. Intranet je v současnosti již nezbytnou součástí každé organizace, jedná se o web uvnitř organizace, který slouží jako společný zdroj informací.

Jaké výhody přinese zavedení intranetu pro Sungwoo Hitech, s.r.o.:

- **Zvýší se produktivita:** Pracovníci budou mít rychlejší a jednodušší přístup k firemním informacím a aplikacím.
- **Čas:** Informace budou dostupné na intranetu stále, takže pracovníci se k nim dostanou, kdykoliv budou potřebovat.
- **Komunikace:** Intranet bude ideální nástroj pro vnitrofiremní komunikaci. Jak od vedení do celé firmy, tak v rámci pracovních skupin.
- **Jednoduchost:** Na intranetu se mohou díky standardních webových technologiím snadno prezentovat mnohé vnitrofiremní údaje jako např. adresář zaměstnanců, organizační struktura, pokyny, benefity, standardy, školení a vnitrofiremní časopis. Snadno se budou aktualizovat a tak mohou být vždy aktuální.
- **Provoz firmy:** Intranet se tak může stát společnou platformou pro vývoj a integraci aplikací, které zaměstnanci používají při práci.
- **Posílení firemní kultury:** Všichni pracovníci budou přistupovat k informacím a aplikacím přes stejný intranet.



Intranet slouží převážně k prezentaci vnitřních zdrojů firmy, tzn. např. personální struktura firmy, informace o zaměstnancích, firemní telefonní seznam, různé marketingové výstupy a další nástroje, které pomáhají efektivitě práce. Tyto nástroje mohou být všeobecné, využitelné pro většinu firem, ale také se může jednat o modul naprogramovaný přesně podle požadavků a sloužící pouze dané firmě či dalším pobočkám.

Konkrétní podmínky ceny intranetových řešení závisí na několika faktorech a posouzení potřeb a složitosti infrastruktury intranetu. Důležitými jsou přitom následující faktory:

- Počet a složitost intranetových modulů.
- Počet uživatelských počítačů.
- Počet instalovaných serverů.
- Cena konkrétního řešení závisí od funkcionality a rozsahu intranetu a je tedy velmi variabilní.

Náklady na intranet jsou velice nízké s výslednými dlouhodobými úsporami. Pokud již firma vlastní potřebné technické vybavení, jako jsou počítače, modemy a telefonní linky. Další potřebné vybavení je snadno dostupné a relativně levné v porovnání se sestavením a následnou údržbou přímé lokální nebo rozlehlé sítě. V příloze 10 je uvedena základní nabídka firmy Centrix, která se zabývá tvorbou firemních intranetů a nabízí tři základní varianty řešení – START, BASIC, PROFI. Jelikož firma Sungwoo Hitech, je velkou společností s více než tisícem zaměstnanců, bude doporučen firemní intranet – PROFI, cena na zavedení by se tak pohybovala okolo **149 900 Kč**. (Centrix, 2011)

Někteří zaměstnanci upozorňovali na nespokojenost s možností ***vzdělávání se v oboru a profesního růstu a postupu na vyšší pozici***. Lépe vzdělaní zaměstnanci jsou schopni poskytovat kvalitnější služby, zlepší se interní komunikace mezi lidmi na pracovišti a zákazník získává lepší a profesionálnější servis. Pokud firma bude vzdělávat své pracovníky prostřednictvím zvyšování jejich kvalifikace, tak lépe obstojí v konkurenčním prostředí a může pružně reagovat na požadavky trhu. Pracovníci firmy budou více motivováni a méně budou opouštět stávající zaměstnání, to povede ke snižování fluktuace, lidé budou ve firmě spokojenější, podají lepší pracovní výkony a především budou odborně zdatnější. Doporučuje se tedy, aby zaměstnanci při nástupu do zaměstnání procházeli **týdenním vstupním školením**, během kterého se dozví vše o fungování ve společnosti a detailně se seznámí

s chodem celé organizace. Aby zaměstnanci mohli rozšiřovat své znalosti, měli by se každoročně zúčastňovat dalších **kurzů a školení**, které by souvisely s jejich profesí. Samozřejmostí je také jazyková vybavenost zaměstnanců, především vedoucích pracovníků, kteří by měli ovládat anglický jazyk, jelikož se jedná o nadnárodní společnost.

Na základě zlepšení vzdělanosti zaměstnanců se doporučuje využití možnosti výpočetní techniky a zavést **e-learningové kurzy** například cizích jazyků přizpůsobené požadavkům jednotlivých oddělení (obchodní angličtina, finanční nebo technická angličtina). Tyto kurzy mají nespornou výhodu v tom, že se zaměstnanec může věnovat výuce v době, kdy mu to nejvíce vyhovuje. Kurzy zohledňují individuální tempo studia dle dispozice studujícího. Výhodou je především ušetřený čas a v neposlední řadě umožňují redukcí nákladů na dopravu studujících za kurzem či školením, tisk materiálů pro studium, náklady na učebny a výuku samotnou atd. Špičková interaktivní cvičení procvičují poslech, čtení, gramatiku, slovní zásobu a výslovnost. Velkou nevýhodou e-learningu jsou počáteční náklady na vytvoření virtuální třídy nebo kurzu s počtem studentů se však náklady snižují, proto jsou ceny individuální. Cena za kurzy za jednoho uživatele po dobu jednoho roku se pohybuje cca 150-500 Kč, záleží na typu kurzu. Příklad ceny za všechny zaměstnance společnosti Sungwoo Hitech, s.r.o. za základní kurz po dobu jednoho roku může být následující ( $1116 \cdot 160 \text{ Kč} = 178\,560 \text{ Kč}$ ). Pokročilejší kurzy bude vhodné poskytovat především pro zaměstnance, kteří při své práci potřebují znalost cizích jazyků. Doporučené budou společnosti poskytující e-learning v okolí Ostravy např. ESCHOLA a 1st English, s. r. o.

Hodnota nespokojenosti ***spolupráce mezi jednotlivými útvary ve firmě*** byla 2,85. Spolupráce je základ úspěchu v každé organizaci. Proto by zde byla vhodná zpětná vazba, díky níž by jednotlivé útvary byly schopny spolupracovat na vyšší úrovni. S tím také souvisí nezbytná komunikace mezi jednotlivými útvary. Na základě analýz se **doporučuje zavedení teambuildingu**, což je ideální nástroj k zlepšení vztahů na pracovišti, uvědomění si rolí v týmu a zefektivnění komunikace a celého pracovního procesu. Pokud má zaměstnanec možnost si znalosti vyzkoušet v praxi, popř. získávat vlastní zkušenosti přímo v terénu, zapamatuje si až 80 % nových poznatků. V první řadě by si měla společnost promyslet, co od teambuildingového kurzu bude očekávat. Zda bude jejím cílem zlepšit firemní kulturu, stmelit kolektiv, ukázat týmu cestu, jak spolu efektivněji komunikovat a spolupracovat, zvýšit jeho efektivnost a produktivitu, nebo bude chtít jen odměnit své zaměstnance za dobrou práci a úspěšný rok.

Orientační ceny jsou pak v případě teambuildingu při 20 účastnících a v délce trvání min. 2,5 dne asi 87 tis. Kč. Nejčastější jednodenní Teamspirit při počtu 50-60 osob okolo 70 tis. Kč včetně večerní párty. Teamspirit se používá především pro stmelení kolektivu a k podpoře loajality k zaměstnavateli. Fun je pak programem zaměřeným na netradiční zážitky a jsou často poptávány jako odměna pro zaměstnance. Aktivita už nejsou pouze týmové, ale ve velké míře spíše individuální (např. motokáry, čtyřkolky, střelba z luku, bungee jumping apod.). Co se týče Funu, zákazníci si nejčastěji objednávají půldenní kurz pro 100 osob. Cena se pohybuje okolo 90 tis. Kč. Ceny jsou základní a orientační. Vždy záleží na požadavcích a potřebách každé firmy. Samozřejmě k základu kurzu samotného lze dojednat navíc i další aktivity, jako je třeba ochutnávka vín, trampolína, karaoke, paintball apod. (Domanská, 2008)

Teambulding ve společnosti Sungwoo Hitech, s.r.o., bude doporučen především pro vedoucí pracovníky, jelikož právě u nich je důležitá spolupráce. Nejdůležitějším krokem bude vybrat správnou agenturu, velkým pomocníkem mohou být reference od jiných firem či dlouhodobé zkušenosti agentury. Firma by měla spolupracovat na přípravě programu, sdělit ji své požadavky, co si od kurzu slibuje, čeho chce dosáhnout, kolik peněz chce max. investovat atd. Agentura na základě těchto kroků by měla přijít s doporučením a návrhy nejvhodnějších kurzů a přizpůsobit je pro společnost. Doporučené jsou společnosti zabývající se budováním a rozvojem pracovních týmů přímo v okolí Ostravy např. Outward Bound – Česká cesta, MEK-IN s.r.o.

Nespokojenost byla prokázána **s podporou firmy ve vybavení pracoviště**, konkrétně s pracovními pomůckami, materiálem apod. Hodnota nespokojenosti byla pod průměrem a to 2,91. Veškeré nástroje, nářadí a pokyny pro jednotlivá pracoviště by měla vycházet dle norem ČSN, tak aby to utvářelo firemní kulturu a aby se zaměstnanci s firmou ztotožnili.

Firemní kulturou je myšlena soustava sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících ve firmě. Jedná se o vnitřní vnímání a postoje zaměstnanců firmy nebo společnosti ke všem skutečnostem, které se dotýkají chodu a existence firmy. Nejedná se tedy pouze o psaná pravidla, ale i o nepsaná; o pravidla zjevná (etický kodex, symboly, vybavení pracovišť, oblečení zaměstnanců, společenské akce firmy atd.) i více či méně skrytá (hodnotové preference, pravidla pracovní morálky, vztahy k obchodním partnerům, její zvyky

a rituály, historky a mýty, firemní hrdinové). Další informace co se týká nespokojenosti zaměstnanců s vybavením pracovišť, se bude společnost dozvídat v rámci každoročních navrhovaných průzkumů.

### ***Další návrhy a doporučení:***

#### **Cafeteria systém**

Jestliže firma chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a i na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že existují rozdíly v preferencích pracovníků, z tohoto důvodu bude ***navrženo zvážit zavedení tzv. cafeteria systém***, kdy si zaměstnanec volí v rámci stanoveného limitu právě ty benefity, které mají pro něj tu největší hodnotu. Vhodná nabídka zaměstnaneckých odměn může významně dodat zaměstnavateli na atraktivitě a podpořit jeho konkurenceschopnost. Z finančního hlediska můžeme chápat vhodně provedenou investici do zaměstnaneckých benefitů jako výraznou výhodu oproti zvyšování mezd.

V této oblasti bude doporučeno zavedení cafeteria, tzv. široce akceptovaných poukázkových řešení poukázek, tzv. Passů od společnosti Sodexo Pass. Společnost se zabývá efektivní motivací zaměstnanců pomocí benefitů. Poskytované benefity pokrývají oblast stravování, kultury, sportu, relaxace, zdravotní péče, cestování, a vzdělávání či zážitků. Do portfolia společnosti patří také finanční benefity. Tyto poukázky umožní zaměstnancům svobodně se rozhodnout, čím se pro svou práci budou motivovat.

#### **Zaměstnanecké benefity pro zaměstnance:**

##### **1. Stravování**

- *Stravenky* - nejefektivnější forma poskytování příspěvku na stravování, protože je daňově výhodná a administrativně nenáročná.

##### **2. Volný čas**

- *Holiday Pass* - poukázka na dovolenou.
- *Smart Pass* - poukázka na vzdělávání.

- Relax Pass - poukázka na sport a kulturu.
- Vital Pass - poukázka na preventivní a nadstandardní zdravotní péči.
- *Flexi Pass* - volný čas na přání, pokrývá téměř všechny oblasti zaměstnaneckých výhod od kultury a sportu, relaxace, dovolené, vzdělávání, zdravotní péče, nákupu léků a zdravotních pomůcek až po lázeňské programy a očkování.
- *Fokus Pass* - flexibilní poukázka pro státní správu, zahrnuje relaxaci, sport, kulturu, rekreaci a cestování.

### 3. Dárky – dárkové poukazy

- *Zážitkový Pass* - poukázky na zážitky.
- *Gurman Pass* - poukázky na jedinečný gurmánský zážitek.
- *Wellness Pass* - poukázky na relaxační služby.
- *Dárkový Pass* - univerzální dárek, který si zaměstnanec vybere podle svých představ.

### 4. Finanční benefity

- *Penzijní připojištění* - hlavním smyslem je zachování životní úrovně i po odchodu do penze. Zároveň se jedná o nejvýhodnější formu spoření, které podporuje i stát.
- *Životní pojištění* - jde o pojistnou ochranu v případě nenadálých životních situací. Moderní produkty životního pojištění představují nejen finanční jistotu, ale i vhodnou formu investic.

Využití systému zaměstnaneckých výhod ve formě poukázek znamená úsporu až 48 % v porovnání se mzdou, zvýšení motivace, výkonnosti a produktivity vašich zaměstnanců. Také znamená usnadnění práce a úsporu času spojeného s poskytováním benefitů, podporu kvality života a rovnováhy mezi životem a prací zaměstnanců a posílení konkurenční výhody na trhu práce.

Elektronický systém poskytování zaměstnaneckých benefitů – [mojeBenefits.cz](http://mojeBenefits.cz) – je navržen jako komplexní nástroj pro kompletní outsourcing provozu benefitového programu. Umožňuje on-line objednávání benefitů zaměstnancem, sledování objednávek benefitu, reporting a správu portfolia benefitů a efektivní interní komunikaci benefitového programu jako celku. Od papírové formy se již některé společnosti orientují na formu elektronickou, čímž mohou výrazně podpořit i svoji interní komunikaci a loajalitu svých

zaměstnanců. Ukázka elektronického cafeteria systému je zobrazena v příloze, viz příloha 11. (Sodexo Pass a.s., 2011)

Každému zaměstnanci bude přidělen počet bodů na jeho zavedený účet. Z tohoto účtu si pak může čerpat své body na nákup jednotlivých benefitů, které si zvolí. Nevyčerpané body z daného roku musí zaměstnanec vyčerpat nejpozději do konce února následujícího roku. Přidělování bodů bude probíhat dle kritérií, které si nastaví firma, např. podle pracovní pozice, podle odpracovaných let, podle plnění norem, podle dnů pracovní neschopnosti a další.

### **Nápady na zlepšení od zaměstnanců**

Trvalé zlepšování poskytuje metody a nástroje, které vedou k průběžnému zdokonalování procesů, výkonů a služeb. Úkolem zaměstnanců je hledat témata ke zlepšení a předávat je týmu, který je má za úkol zpracovávat. Systém pracuje s tzv. CI týmy (dříve GO týmy), kteří mají vypracovávat plány řešení a poté rozhodnout kdo bude nápad realizovat. Důležité přitom je, aby proces neustálého zlepšování vedl k postupnému zlepšování kvalitativních, výkonnostních i finančních ukazatelů. Označení CI má vystihovat podstatu programu – zkratka neznamena nic jiného než Continuous Improvement – tedy anglický výraz pro trvalé zlepšování.

#### *Cíle trvalého zlepšování*

- Umožnit zaměstnancům provádět zlepšování zdola nahoru, něco změnit, zasáhnout do „byznysu“.
- Pracovat s neustálým vylepšováním jako přirozenou aktivitu firmy.
- Setkávat se s vrcholovým vedením v méně formálním prostředí.
- Přispět k dosahování očekávaných úspor, přičemž tím se nemyslí nacházet úspory ve snižování pracovních míst.
- Řešit příležitosti napříč odděleními/společnostmi.
- Shodnout se na řešení na úrovni každodenní operativy.
- Dotahovat věci tam, kde proběhly restrukturalizační projekty a větší změny už nejsou očekávány.
- Identifikovat a vyměňovat si zkušenosti ve skupině.

### *Jaký přínos získá zaměstnanec?*

- Může se zviditelnit.
- Osvojí si nový způsob, jak navzájem pracovat s ostatními kolegy.
- Bude mít dobrý pocit z toho, že svým působením pozitivně ovlivňuje podnikovou kulturu, pomáhá dosáhnout podnikové cíle a úspěchy.
- Naučí se používat nové metody a řeší témata, která mohou být užitečná pro jeho budoucí kariéru.

Zlepšovací týmy by měly fungovat v každé jednotlivé divizi, kdy vybrané návrhy budou postupovány k řešení pro management společnosti. Doporučeno bude firmě za přijatý návrh vyplácet autorovi nápadu 5% z uspořené nákladů, firma může odměnit i realizátory konkrétního opatření. Pro řadu pracovníků bude největší motivací možnost podílet se na projektech, které přinášejí užitek a zjednodušení práce na pracovištích, kde působí.

Program trvalého zlepšování (Continuous Improvement), jehož cílem je zapojit zaměstnance k překládání návrhů na zefektivnění práce v dolech, přinesl těžební firmě OKD v roce 2009 úspory přes sto milionů korun. (Sobol, 2010)

### ***Dotační programy***

Ve SWOT analýze bylo uvedeno, že příležitostí pro společnost může být využívání dotačních programů. Lze využít externího financování pomocí dotačních programů Evropské Unie. Z nabízených dotačních programů by mohl být uplatněn program *EDUCA* a *Lidské zdroje a zaměstnanost*, které jsou specifikovány níže.

### **EDUCA**

Dotaci můžou získat podniky všech velikostí působící v oblasti zpracovatelského průmyslu, IT sektoru či stavebnictví. Projekt musí být realizován mimo území hl.m. Prahy.

Výše dotace se pohybuje od 0,5 mil Kč do 8 mil. Kč. Dotaci lze získat ve formě:

- veřejné podpory podle blokove výjimky,
- tzv. podpory "de minimis",

- veřejné podpory podle dočasného rámce.

V případě čerpání dotace v rámci režimu podpory de minimis nebo podle dočasného rámce lze podniku, bez ohledu na jeho velikost, hradit až 100 % nákladů. V případě čerpání dotace dle blokované výjimky je její výše definována dle velikosti žadatele:

- malý podnik 45 %
- střední podnik 35 %
- velký podnik 25 %

#### *Na co se dotace vztahuje*

Podpora je určena především na projekty specifického vzdělávání, tj. vzdělání poskytující kvalifikace, které jsou nepřenositelné, nebo přenositelné pouze v omezeném rozsahu, do dalších podniků a pracovních oborů. Dotovat lze především:

- Osobní náklady: lektori, metodici, konzultanti, garanti kurzů.
- Služby: nákup jednotlivých kurzů, lektorské služby, pronájem školicích prostor, tvorba e-learningu, certifikáty, zhotovení studijních materiálů.
- Cestovné: pro zahraniční členy realizačního týmu a zahraniční pracovní cesty pracovníka.
- Přímá podpora: stravné, cestovné a ubytování cílové skupiny, mzdové náklady školených osob.

#### **Lidské zdroje a zaměstnanost (OPLZZ)**

Dotaci mohou získat poskytovatelé sociálních služeb, vzdělávací a poradenské organizace, zaměstnavatelé, orgány státní správy, kraje, obce, svazky obcí a jejich asociace, orgány služeb zaměstnanosti a další.

Minimální i maximální hranice způsobilých výdajů se liší v rámci jednotlivých výzev, které průběžně vyhlašuje Ministerstvo práce a sociálních věcí jakožto řídicí orgán OP LZZ.



*Na co se dotace vztahuje*

- ✓ profesní vzdělávání, rekvalifikace,
  - ✓ zprostředkování zaměstnání,
  - ✓ podpora veřejně prospěšných prací a krátkodobých pracovních příležitostí,
  - ✓ vzdělávací programy, kurzy a odborné vzdělávání pro sociálně vyloučené,
  - ✓ poskytování sociálních služeb,
  - ✓ zefektivnění řízení lidských zdrojů ve veřejné správě, včetně vzdělávání zaměstnanců.
- (eNovation s.r.o., 2011)

Na závěr této kapitoly budou vybrány **klíčové oblasti**, na které by se společnost měla zaměřit během následujících let, a proto bude sestaven harmonogram na rok 2011-2012.

Tab. 4.1 Harmonogram na rok 2011-2012

Datum	Doporučení, návrhy	Cena	Poznámka
Říjen 2011	Průzkum pracovní spokojenosti	503 200 Kč	alespoň 70 % účast zaměstnanců
Prosinec 2011	Tvorba webových stránek	1250 Kč/rok	Registrace domény, webhosting
Leden 2012	Firemní intranet	149 900 Kč	PROFI pro neomezený počet uživatelů
Únor 2012	Cafeteria systém	Cena bude stanovena podle zvolených kritérií	Vyčíslení hodnoty bodu
Květen 2012	Nápady na zlepšování	5 % z úspory nákladů pro autora nápadu	Možná zainteresovanost realizátorů nápadu na odměnu

*Zdroj: Vlastní zpracování.*

*Průzkum pracovní spokojenosti* byl navržen, jelikož úspěšné řízení lidských zdrojů se neobejde bez pravidelného zjišťování názorů a postojů zaměstnanců. Průzkum bude naplánován na období říjen a to z toho důvodu, aby mohl být vypracován dotazník a provedeno pilotní šetření, díky kterému budou odstraněny možné vyskytující se problémy.

Zjišťování spokojenosti, motivace, pracovních postojů či dalších „měkkých“ charakteristik podnikové pracovní síly je nejen důležitým předpokladem zvyšování výkonu a rozvoje zaměstnanců, ale i nástrojem umožňujícím nalézt případné problémy v pracovních vztazích. Je důležitým prostředkem komunikace podnikového vedení se zaměstnanci přinášejícím podklady pro účinnější personální řízení. Pokud bude průzkum prováděn pravidelně, zaměstnanci ho budou brát více zodpovědně a budou se snažit přispět ke zlepšení svého pracovního prostředí.

Mezi významnou oblast bude zařazena tvorba *webové prezentace* a *intranetu* pro Sungwo Hitech, s.r.o. Vytvoření moderní a kvalitní webové prezentace povede k zviditelnění firmy, zlepšení dostupnosti firmy pro veřejnost, zlepšení možnosti komunikace se zákazníky, možnost uveřejňovat novinky a aktuální informace. Dobře navržený a dobře proveden intranet je nástroj pro organizování a sdílení znalostí. Výsledkem nasazení intranetu je často zvýšená produktivita práce a podpora pro rychlejší rozhodování.

*Cafeteria systém* bude doporučeno zavést v únoru a to z důvodu, že nevyčerpané body z daného roku musí zaměstnanec vyčerpat nejpozději do konce února následujícího roku. Přidělování bodů bude probíhat dle kritérií, které si nastaví firma, např. podle pracovní pozice, podle odpracovaných let, podle plnění norem, podle dnů pracovní neschopnosti a další. Přidělované body si zaměstnavatel finančně ohodnotí. Zavedení cafeteria systému vede ke zvýšení loajality a spokojenosti zaměstnanců a má vliv na úspěšnost tvorby firemní kultury.

Poslední významnou oblastí v harmonogramu budou *Nápady na zlepšování*. Důležité přitom je, aby proces neustálého zlepšování vedl k postupnému zlepšování kvalitativních, výkonnostních i finančních ukazatelů. Doporučeno bude za přijatý návrh vyplácet autorovi nápadu 5 % z uspořených nákladů, firma může odměnit i realizátory konkrétního opatření.

Po zavedení některých těchto doporučení se významně změní pohled zaměstnanců na hodnocení pracovní spokojenosti, může vést ke zlepšení informovanosti, komunikace, motivace atd. Faktory spokojenosti nebo naopak nespokojenosti nám ukáže pravidelný průzkum a podle něho společnost uvidí, čeho jednotlivými kroky dosáhla.

## 5 ZÁVĚR

Koncepce řízení lidských zdrojů představuje v dnešní době nezbytnou a přímo strategickou aktivitu k personální optimalizaci každé organizace. Organizace by se měly neustále zabývat rozvojem řízení lidských zdrojů a ne jenom plněním svých podnikatelských cílů. Každá organizace by měla o své zaměstnance pečovat, starat se o ně a náležitě s nimi zacházet, protože právě zaměstnanci jsou určujícím faktorem úspěšnosti organizace.

Diplomová práce na téma „Hodnocení pracovní spokojenosti“ byla zpracovávána ve firmě Sungwoo Hitech, s.r.o. v Ostravě, jejímž předmětem činnosti je výroba základních částí karoserií pro automobilový průmysl.

Cílem diplomové práce byl „Průzkum spokojenosti zaměstnanosti vedoucí k růstu efektivnosti podniku.“ Dílčí cíle vedly ke zhodnocení úrovně pracovní spokojenosti ve společnosti Sungwoo Hitech, s.r.o. a zjistit příčiny pracovní spokojenosti, či nespokojenosti. Nalézání faktorů ovlivňujících společnost a navrhnout doporučení vedoucí ke zvýšení spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců této společnosti.

Smyslem teoretické části diplomové práce bylo vymezit základní pojmy vztahující se k problematice lidských zdrojů a metody a techniky pro analytickou část. V praktické části je uvedena charakteristika firmy Sungwoo Hitech, s.r.o. K průzkumu pracovní spokojenosti byla využita metoda dotazníkového šetření, rozhovoru a SWOT analýzy a další. Na základě výsledků těchto analýz byly zjištěny bližší názory zaměstnanců na pracovní spokojenost či nespokojenost ve firmě a nalezeny faktory ovlivňující společnost. K příčinám pracovní nespokojenosti, byly vyjádřeny návrhy a doporučení vedoucí ke zvýšení současného stavu spokojenosti zaměstnanců této společnosti.

Přínos mé diplomové práce vidím zejména v tom, že firma má možnost se seznámit s názory a postoji svých zaměstnanců a na základě získaných poznatků pokusit se o zlepšení, které povede ke snížení fluktuace a zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Věřím, že firma Sungwoo Hitech, s.r.o. využije aspoň některé poznatky, které jsou sepsány v této diplomové práci.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knihy:

ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1.

AMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha. Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BLÁHA, J.; MATEJČÍK, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

DĚDINA, J.; CRJHAMR, V. *Management a organizační chování*. 2 vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVSCEVICH, J. M. *Management*. Přel. V. Dolanský, J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

GRAHAM, H. T.; BENNETT, R. *Human resources management*. London: Macdonald & Evans, 1992. 420 s. ISBN 0-7121-0844-0.

KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

- LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. 3. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2002. 165 s. ISBN 80-7048-017-3.
- LUDVÍK, L. *Rozvoj mikroregionálního podnikatelského prostředí*. 1. vyd. Jilešovice: Maj, 2000. 124 s. ISBN 80-86458-03-2.
- MALÝ, V. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 181 s. ISBN 978-80-245-1326-3.
- MIKOLÁŠ, Z.; FOLVARČNÁ, A. *Úvod do nauky o podnikání a podnik*. 1 vyd. Ostrava: Z. Pracný, 2003. 84 s. ISBN 80-900745-0-2.
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.
- SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Přel. M. Morovics. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- STEERS, R.; PORTER, L.; BIGLEY, G. *Motivation and leadership at work*. 6th ed. New York: McGraw-Hill, 1996. 766 s. ISBN 0-07-114730-6.
- STÝBLO, J.; URBAN, J.; VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2007-2008*. Praha: ASPI, 2007. 897 s. ISBN 978-80-7357-239-6.

#### **Odborné časopisy:**

- ČEMPELOVÁ, Z. Jak motivovat v době krize. *Moderní řízení*. roč. 2010, č. 7, s. 42-43. ISSN 0026-8720.
- SHOOK, J. Jak změnit firemní kulturu. *Moderní řízení*. roč. 2010, č. 8, s. 20-22. ISSN 0026-8720.

#### **Internetové stránky:**

- Nahoru a dolů. [online]. 2010, Srpen [cit. 2010-10-5]. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-45932880-nahoru-a-dolu>>.
- Podniky obnovují zaměstnanecké benefity. [online]. 2010, Červenec [cit. 2010-10-5]. Dostupný z WWW: <<http://www.prvnizpravy.cz/zpravy/style=default/zpravy/sondy/podniky-obnovuji-zamestnanecke-benefity/>>.

Sungwoo Hitech. [online]. 2010 [cit. 2010-10-5]. Dostupný z WWW: <<http://english.swhitech.com/main/>>.

Výrobce autodílů Sungwoo poprvé skončil v zisku 315 milionů korun. [online]. 2010, Červenec [cit. 2011-1-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/272938-vyrobce-autodilu-sungwoo-poprve-skoncil-v-zisku-315-milionu-korun/>>.

Korejská republika: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR. [online]. 2010 [cit. 2011-1-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/korejska-republika-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr/7/1000786/>>.

Korejská republika: Základní informace o teritoriu. [online]. 2010 [cit. 2011-1-15]. Dostupný z WWW <[http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/asi/korejska\\_republika](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/asi/korejska_republika)>.

POSPÍŠIL, M. Špatný šéf: Důvod číslo jedna pro odchod zaměstnanců. [online]. 2009, Únor [cit. 2011-2-10]. Dostupný z WWW <<http://www.personalista.com/pracovni-prostedí/spatny-sef-duvod-cislo-jedna-pro-odchod-zamestnancu.html>>.

DOMANSKÁ, L. Sestavte si ve firmě partu snů díky teambuildingu. [online]. 2008, Květen [cit. 2011-3-25]. Dostupný z WWW <[http://finance.idnes.cz/podnikani.asp?klic=12009?r=firmy\\_rady&c=A080515\\_171044\\_firmy\\_rady\\_hru](http://finance.idnes.cz/podnikani.asp?klic=12009?r=firmy_rady&c=A080515_171044_firmy_rady_hru)>.

Sodexo. [online]. 2011 [cit. 2011-4-8]. Dostupný z WWW: <<http://www.sodexo.cz/czcz/>>.

Centrix. [online]. 2011 [cit. 2011-4-8]. Dostupný z WWW: <<http://www.centrix.cz/firemni-intranet/>>.

eNovation. [online]. 2011 [cit. 2011-4-8]. Dostupný z WWW: <<http://www.enovation.cz/#firmy>>.

SOBOL, V. OKD ušetřilo 100 milionů díky zlepšovacím návrhům zaměstnanců. [online]. 2010, Březen [cit. 2011-3-27]. Dostupný z WWW <<http://www.capart.cz/zpravy/zprava-7290/>>.

## SEZNAM ZKRATEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
ČSN	Česká technická norma
ČR	Česká republika
Kč.	Koruna česká
kol.	kolektiv
např.	například
mil.	milión
obr.	obrázek
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
str.	strana
tab.	tabulka
THP	technickohospodářský pracovník
tis.	tisíc
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
vč.	včetně
www	Word Wide Web

# PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen (a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....



## **PŘÍLOHY**

<b>Příloha 1</b>	<b>Teorie motivace</b>
<b>Příloha 2</b>	<b>Produkty Sungwoo Hitech</b>
<b>Příloha 3</b>	<b>Mapa sídla společnosti Sungwoo Hitech, s.r.o. v Ostravě</b>
<b>Příloha 4</b>	<b>Pobočky společnosti Sungwoo Hitech</b>
<b>Příloha 5</b>	<b>Organizační struktura</b>
<b>Příloha 6</b>	<b>Dotazník</b>
<b>Příloha 7</b>	<b>Propočty Likertovy škály</b>
<b>Příloha 8</b>	<b>Propočet hodnoty celkové pracovní spokojenosti</b>
<b>Příloha 9</b>	<b>Návrh firemního webu</b>
<b>Příloha 10</b>	<b>Firemní Intranet společnosti Centrix</b>
<b>Příloha 11</b>	<b>Ukázka Cafeteria systému</b>